21世纪工商管理百科全书
第三代管理

21 SHIJI GONGSHANG GUANLI BAIKE QUANSHU
DISANDAI GUANLI

法律・经济大全
青苹果电子图书系列

21 世纪工商管理百科全书

第三代管理

本册编委会名单

主　编：方爱华　R·R·ARROW

副主编：刘冬银　林汉雄

编　委：（按章节次序排列）

第一篇　龙　莺（第一章）　陈咸羿（第二章）　马迪军（第三章）
　　　　陈韶华（第四章）　高　峰（第五章）

第二篇　赵　征（第一章）　罗　瑾（第二章）　阴　越（第三章）
　　　　高威娜（第四章）　李　驹（第五章）　高威娜（第六章）

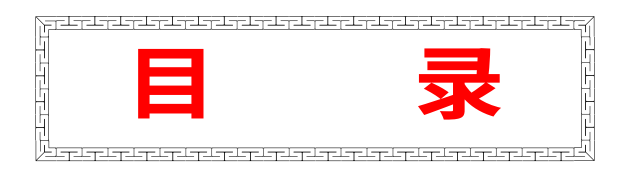
第三篇　王炳志（第一章）　林汉雄（第二章）

第四篇　辜海笑（第一章）　王继翔（第二章）　陈　筱（第三章）

第五篇　刘冬银（第一章、第二章、第三章）　楚　鹰（第四章）

第六篇　方爱华（第一章、第二章）

第七篇　肖兰芳（第一章、第二章）



第一篇　知识经济时代

第二篇　知识经济时代的新型工商管理

第三篇　决策理论

第四篇　组织理论

第五篇　领导理论

第六篇　控制理论

第七篇　创新理论

第一篇

知识经济时代

第　一　篇

第一章　人类社会经济发展的三次浪潮

第一节　农业经济时代

一、歌德关于自然的断想

大自然，她环绕我们，拥抱我们——我们既不能挣脱她的怀抱，也无法深入她的怀抱，她永远创新，一切现存的都未曾有过，一切存在过的都永不回返。万物常新，万物常旧。她无所不在，我们对她却一无所知，她谈锋永健，却从不向我们吐露自己的秘密。我们在她身上流尽血汗，却不能主宰她。她在永恒地创造，她在永恒地拆毁；而天地茫茫却不见她的作坊……她是唯一的艺术家。

二、农业

远古人类是靠采集和捕捉自然界现成的产物来维持生存的。大约在公元前9000——7000年，人类在近东地区就已经由狩猎和采集向食物生产即经营农牧业过渡。事实上，不但生活在近东，而且生活在东亚、南亚、北非、欧洲以及南北美洲的人类，在公元前7000——5000年先后也都脱离了蒙昧阶段，开始了驯化动植物的生产活动。

历史学家们认为，在旧大陆，即东半球，从伊朗到中国的黄土高原这一广阔地区，人类很早就过着定居的生活。据说，其间生产力发展最快，并且最先达到较高水平的是居住在底格里斯河和幼发拉底河流域冲积土壤地区的居民。早在公元前5000年，在这个两河流域已经有了灌溉农业，有了聚居的村落和城镇，即所谓的苏默文化。

与此同时，美洲的原始人又有另一种经历。有史证，在公元前7000——5000年，北美土著人已经会种植胡椒、鳄梨和苋菜。到了15世纪末16世纪初，西班牙人和葡萄牙人，以及后来的英国人和法国人征服这块自由土地时，他们已有“若干栽培在园子里的玉蜀黍作物，间或还有南瓜、甜瓜以及其他园艺作物，这些东西构成了他们食物的极其重要的部分；他们住在木结构房屋里，在栏栅围起来的村落中”。

这些远古的文明，都只是历史留下来的一些陈迹。他们的农业都属于原始农业，一种原始

氏族社会极其简单的自然经济。看来,欧亚大陆上另一些民族的命运比之上述地区远古居民的命运要好得多。例如中国人,不但很早就建立了他们的“耕而食”的比较稳定的农业社会生活,而且经过一个世纪接着一个世纪的持续斗争,还超越了原始农业的发展阶段,创立了在人类历史上长期领先的,颇具特色的传统农业,并广泛传播到周围世界。又如欧洲人以及他们向南北美洲和大洋洲的移民,则更进一步,率先冲破了传统农业的藩篱,实现了农业发展史上的重要革命,建立了现代农业,把人类赖以生存的这一个重要产业部门推到了一个崭新的发展阶段。

三、欧洲的农业社会

从公元前 500 年到公元 500 年期间,在希腊、罗马先后建立了奴隶国家。它们的典型的农业经营形式是奴隶制庄园。据史载,到公元 3、4 世纪,由于新的奴隶来源枯竭和原有奴隶的叛逃,农业经营日益陷入困境,奴隶主们不得不把土地分成小块交给奴隶(隶农)和佃农耕种,收取实物地租。这样,在这个奴隶社会里已经孕育了后来的封建生产关系的幼芽。

公元 5 世纪以后,由于北方野蛮民族入侵和国内奴隶反抗运动双重冲击,罗马帝国的辉煌如繁星殒落。新的征服者把战争中侵占的土地分封给无数大大小小的领主。到 9 世纪,无论是罗马帝国废墟上的奴隶、隶农,或者是来自北方的自由民,一起沦为这些领主控制下的庄园农奴。

封建主义的欧洲经历了一段漫长的苦难岁月:从 5 世纪到 10 世纪,由于一些国家取代另一些国家而进行了连年不断的战争,人民生活贫困艰苦,史称“黑暗时代”。10 世纪以后,在封建关系沉重的桎梏下的欧洲农业经济仍有一些进展,某些地方已经开始使用装有轮子的重犁,后来还有新改进,犁头上装上了犁铧和犁壁,还引进了梿枷、风车等农具。到了 14 世纪,由于连续发生灾荒和“黑死病”,欧洲大陆又遭受了沉重的打击。直到 15 世纪随着商品经济的发展,特别是羊毛和毛纺织品贸易的发展,才又把欧洲的农业推向前进。在这以后几个世纪的漫长岁月中,欧洲的农业一直处在发展变革的过程之中。这种变革不但最终结束了农奴制,而且开辟了从传统农业向现代农业转变的道路。

进入 15 世纪以后,随着商品经济的发展,欧洲的农业经营开始趋向集约化,加上前一时期的瘟疫,人口减少了,农奴制濒临溃解。由于畜牧业,特别是养羊业日益受到重视,而西欧一些国家,首先是英国和荷兰,在部分农用地中开始栽培牧草,推行谷草轮作制,到 10 世纪,在英国发展成为“四圃轮作制”,即所谓诺福克轮作制,取代了“三圃制”。这种耕作制取消了休闲,放牧地也改作了耕地。整个耕地分作四块,依次轮换种植芜青、大麦、三叶草和小麦等作物。这种制度由于扩大了耕地面积,种植了豆科牧草,既保证了家畜饲料,使改放牧为舍饲成为可能,从而适应了商品经济发展的需要,又能利用厩肥,提高地力,因此得到了迅速的发展。

四、农业革命在欧洲

旧的封建性的土地利用制度显然是不利于农牧业生产的发展的。这就是从 16 到 17 世纪在英国开展了广泛的“圈地运动”的起因。这个运动一直持续了近两个世纪。这期间,英国的资产阶级化了的贵族们,先是圈占公地,后来发展到驱逐佃户,剥夺他们的份地。与此同时,一些小块土地所有者,为了保住他们的财产,也想方设法使地块由零散成整成片。这样,从 1700—1845 年大约 150 年间,在英国约 600 万英亩 1240 万公顷耕地被一户一户地用篱笆或栅栏围起来,其中很大部分由原来的敞地变成了私人牧场,在现象上,圈地运动最初表现为一种传统耕作制度的变革,但实际上从这里引发的却是一次重大的“农业革命”。它意味着,在农民被迫同土地分离的同时,土地集中起来了,资本同集中的土地结合起来了。新的农牧场,不论其经营

者是谁，是原来的领主，新的土地所有者或租佃资本家，都成了一种为市场提供商品农产品的资本主义企业。

但是在英国实现了农业资本主义化的时候，广大欧陆国家特别是东欧国家的农业中仍然程度不同地，相当广泛地存在着“三圃制”和其他形式的封建残余。一些国家，如法国，由于经历了长时间的反对封建统治的社会和政治斗争，广大农村出现了大量的小农。另外，与此同时，另一种新的挑战又降临欧洲——大量新大陆的廉价谷物涌入欧洲市场。德、法等国为了应付这种竞争而不约而同地采取的高关税政策，从某种程度上来说都或多或少地延缓了有关国家实现农业资本主义化的进程。

这里说到新大陆，值得一提的是，在这片广阔天地里的农业由于一开始便摆脱了封建关系的束缚，取得了前所未有的成就，经过大约100年的努力，已经形成了一种以大型动力机械为核心的“美国型农业”。这种农业经过战后年代在资本和技术方面的进一步强化（建成了高度资本密集和技术密集型），发展成了现代农业的典型。

五、神农之世，耕而食

从远古开始，中国便以秦岭为界，这里的土地利用分为两个部分：以北地区以播种小麦为主，以南地区则以水稻为主。《庄子》“盗跖”篇有文：“神农之世，……耕而食”，这个神农之世，大概已是原始社会的末期。这时，我们的祖先显然已经结束了蒙昧时代的生活，开始了比较定型的耕作活动。此时，人们已经是靠“耕”而食，而不再是采集和狩猎了。不过，当时的农业必定还是原始农业，因为“神农氏也，斲木为耜，揉木为来，来耜之利，以教天下”。

从地下发掘出的文物说明，我们祖先在商代早期就已经开始了从野蛮时期向文明时期过度。到了周初，已是相当发达的奴隶社会，农业生产很有了一些规模。也就是说，到这时候农业作为一个社会生产部门已经逐渐摆脱了原始状态，进到了传统农业的发展阶段。到了春秋战国时期，我国中原广大地区，已经建成相当成熟的封建经济。从先秦的许多文献史料中可以得知，这期间我国的农业耕作、农田水利、畜禽饲养，以及施肥和防治虫害等都有了比较系统的知识。手工业的分工已经很细，技术非常讲究。铁制农具的使用已经相当普及。

到了汉代，由于长时期的社会安定，我国农业已达到了当时人类社会能够达到的最高发展水平：不论是土地利用、耕作制度（当时已经开始推行复种）、农具制造、治种、施肥、灌溉、以及单位面积产量等，都取得了重大的成就。也可以这么说，到此时我国传统农业的格局——建立在地主土地私有制基础之上、由一家一户利用传统农具进行分散经营的自给性经济，已经形成。

此后经历的唐宋元明清的历朝历代，随着人口的增加和耕地面积的扩展，农业技术又有不断的新发展。许多传统农具的改进，各种水利工具、技术的发明和应用，新的作物品种的引种，以及各种耕作制度的发展和提高等，特别是关于合理利用土地、广泛推广多熟种植而同时又能保持“地力常新状”等方面的成就，至今在农业科技领域仍值得称道。

然而严格地说，这些成就，究其实质来说，主要仍然是我国传统农业的充实和完善，而不是革命性的变革。在我国，从远古迄于近代几千年里，农业一直是社会经济的“决定性的生产部门”，也是一个不断发展和完善的生产部门。这其间经历了漫长的原始农业年代才进到传统农业阶段（大约在商代末期和西周初期）。而从先秦直到中华人民共和国成立之前大约两千年左右，可以说是我国传统农业的发展和成熟的时期。

六、农业经济的特点

农业经济的特点来源于农业生产的特点。这不仅是对物质生产有决定性的影响，而且也是

农业文明渊源的根基。

首先，农业提供的产品——食物和其他产品，是人类赖以生存的不可缺少的基本生活资料。人类作为生物在生理意义上的生存离不开食物的摄取，“民以食为天”是亘古不变的真理。

其次，“经济再生产过程，不管它的特殊的社会性质如何，在这个部门内（农业），总是同一个自然的再生产过程交织在一起”。农业生产的这一特点决定了它的工艺上的特殊性：即生产时间和劳动时间的不一致性。植物或动物生长发育的自然条件决定了生产时间，而人的劳动作用于劳动对象的实际上的劳动时间则要短得多。时间的间隔，影响到资金和劳动力的安排，加上因为生产时间长带来的可能影响最终产品产量的种种自然的或经济的不可控制因素，这就更增添了农业经营的复杂性。

再次，农业生产对土地的特殊的依赖性，土地是农业的基本的生产资料。而且只有有大量的土地，才能适应这种生产的空间上的分散性。

第四，农业的发展是其他产业的基石，同时也是有赖于工业及其他产业的全面发展。在远古社会当人类开始学会靠自己的活动增加天然产物来维持生存的时候，他们就得使用某些生产工具。“狩猎、捕鱼、耕作、没有适当的工具是不可能的。在原始农业里，人们使用的是石刀、石斧和各种木制工具（只是到了后期才开始使用种类不多的铁制工具）；进到传统农业阶段，人们已经普遍利用铁制工具进行耕作；到了现代，用来装备农业的则是各种先进的大型农业机具。人类制造生产工具的能力决定着农业生产的发展水平。

农业的上述特点，在很大程度上决定了它作为一个生产部门在社会经济发展过程中的地位和作用。而农业经济中的分散性、自给自足和小规模缺乏合作的特质，也是由此而来。

在社会生产发展的最初阶段，农业生产曾是人类生产活动的唯一的一个领域。那时，人人都必须从事农业生产，同时也要制作进行农业生产活动所必需的工具。那时，农业是整个人类社会任何发展的基础。后来随着社会分工的扩展以及生产工具和生产技能的进步，逐步“使人的劳动力可以生产超过维持劳动力所必需的生产品”。人们可以进行产品交换，手工业和商业逐步形成了独立的经济部门。所以马克思说：“超过劳动者个人需要的农业劳动生产率，是一切社会的基础”。

不过，在人类发展历史上出现了同时并存的生产部门以后很长的时期里，包括整个奴隶社会和封建社会在内，农业在社会经济生活中一直占有压倒一切的重要地位。我们的祖先一直将农业视为“本业”，而其他行业视为“末作”。而古希腊人就把农业看成是关系到其他一切产业活动兴衰的一个部门。

七、第一次浪潮埋下的伏笔

在第一次浪潮以前，人类大多往往生活在很小的部落中，以采集果实，捕鱼打猎或放牧为生。这样大约经历了一万年，农业革命开始，定居的村庄才渐渐星罗棋布蔓延开来，人们开垦土地，开始了新的生活方式。第一次浪潮大约开始于公元前八千年，太平无事地统治着世界大约直到公元1650—1750年。当第一次浪潮尚未耗尽它的势头时，欧洲工业革命就在欧洲爆发。这一新的工业化进程，迅猛异常，遍及各国和各大洲。这样两个独立性质不同的变革过程，以不同的速度，同时在全球发展起来。

第一次浪潮今天实质上已经消退了。只有很少很小的部落人口，例如在南美和巴布亚新几内亚，仍然在发展着农业生产。但是总的来说这个伟大的浪潮已经过去了。

然而，第一次浪潮却为工业经济时代留下了一张潜在的蓝图。几千年农业社会以后，第二次浪潮政治制度的奠基人，在设计一个以劳力、资本、能源和原料为基础的经济的同时，很难摆脱土地的因素。土地仍然是生活本身的中心。因此地理的因素深刻地嵌入了工业经济之中，而

工业社会各领域打下这种因陈守旧的烙印也不足为怪了。

第一次浪潮的人居是典型的定居者，生活节奏是缓慢的。原始的交通，使一个文件从费城大陆会议传递到纽约，要花掉一个星期的时间。虽有“千里江陵一日还”的诗句，但是实际上交通与通讯是极为艰难的。否则杨贵妃想吃南国的荔枝，怎会成为帝王奢华的写照呢？

物质生活的生产方式制约着整个社会生活、政治生活和精神生活的过程。人们自己创造自己的历史，但是他们并不是随心所欲地创造，并不是在他们自己选定的条件下创造，而是在直接碰到的、既定的、从过去承继下来的条件创造。

八、金色麦浪的推动力

历史告诉我们，第二次浪潮的产业革命以后出现的工业和其他新兴产业部门，在相当程度上都是由农业的“哺育”发展起来的，社会分工的细致化，产生了更多的产业，但是在资本主义代替了封建经济以后一段相当长的时间内，农业在整个国民经济中仍然占有极其重要的地位，仍然是国民经济的基础。这不仅因为它是一个生产食品的部门，而“食物的生产是直接生产者的生存条件和一切生产的首要条件”，而且还因为它要为其他经济部门，首先是工业部门提供发展的必要条件：市场、原料、资金和劳动力。

前面提到的 15 世纪末、16 世纪初在英国兴起，后来还广泛涉及几乎整个欧洲的“圈地运动”，就是一次牺牲农业和农民发展工业和其他新兴产业的运动，通过这次运动，为纺织等工业的发展提供了急需的原料、资金和劳动力。另外，在这同一时期，一些亚洲、非洲和拉丁美洲各地由于欧洲国家的殖民掠夺，而打断了生产发展的连续性，同时也丧失了独立性。而殖民者吸吮的首先也是这些地区一些国家的农民的血汗；而被吸吮去的血汗中的相当一部分所滋养的也是各宗主国的新兴产业。

这还不是故事的全部。农业不仅只在资本主义发展初期要作出自己的牺牲，实际上，在其他非农产业成长和发展的岁月中，农业一直处于为它们“输血”的地位，这些部门对农业的取给是通过多种方式实现的。许多国家长期保留了落后的土地占有关系：英国长期存在着大地主阶级，德国和奥地利长期存在着容克地主阶级，意大利、西班牙和葡萄牙则长期存在着豪门地主阶级，等等。这些身居城市、占有大量农用土地的所谓“遥领”地主们，通过分得地租把农业创造的一部分财富转给了工业，转给了国民经济部门。城市工商资产者还通过国家财政手段，如征税、发行国债，或者利用农业生产分散，经营规模相对细小，因而在市场上处于不利的议价地位，通过工业品和农产品的不等价交换，把农业创造的一部分财富转给了工业或其他国民经济部门。

由于农业一直处在向其他产业“纳贡”的地位，不容易形成自身需要的积累。因此，在资本主义经济发展进程中，就出现了“农业落后于工业”这样一种无可回避的事实。

九、漫游者与守旧老人

每当一种新的文明在我们的生活中出现时，它会到处遭到一批视若无物的人的压制。新的文明带来了新的观念、新的制度，尤其是改变了我们的思想意识。有些人尝试着使自己的生活去适应明天的节奏，更多的人则是抚摸着旧日的胎记，惊恐万分地注视着新的生活，陷入绝境之中。他们迷恋过去，幻想重振自己熟悉的那个垂死的旧世界。

有一个漫游者与守旧老人的故事。

在宁静的无知山谷里，人们过着幸福的生活。永恒的山脉向东西南北各个方向蜿蜒绵亘。知识的小溪沿着深邃破败的溪谷缓缓地流着。

它发源于昔日的荒山，它消失于未来的沼泽。这条小溪并不象江河那样波澜滚滚，但对于需求浅薄的村民来说，已经绰有余裕。

在无知山谷里，古老的东西总是受到尊敬。谁否认祖先的智慧，谁就会遭到正人君子的冷落。

对于敢于离开山脚的人，等待他的是屈服和失败。漫游者违背了守旧老人的意愿，等待他的是惩罚。守旧老人本想宽大为怀，不过律法究竟是律法，必须遵守。守旧老人是它的执行者。

守旧老人把漫游者抬到集市区，人们毕恭毕敬地站在周围，鸦雀无声。

“听我说吧，”漫游者恳求道，“听我说，大家都高兴起来吧！我刚从山谷那边来。我的脚踏上了新鲜的土地，我的手感到了其他民族的抚摸，我的眼睛看到了奇妙的景象。……守旧老人走过来，对我读起他们的圣书。他们说，上帝的旨意已经决定了天上人间万物的命运。山谷是我们的，按我们的旨意行事；但山是上帝的，对山那边的事物我们应该一无所知，直到世界的末日。”

“他们是在撒谎。他们欺骗了我，就象欺骗了你们一样。我已经找到一条通向更美好的家园的大道，我已经看到幸福生活的曙光。跟我来吧，我带领你们奔向那里。上帝的笑容不只是在这儿，也在其它地方。”

人们举起了沉重的石块。

人们杀死了这个漫游者。

人们把他的尸体扔到山崖脚下，借以警告敢于怀疑祖先智慧的人，杀一儆百。

不久干旱降临了，知识的小溪枯涸了。半数以上的人由于饥寒交迫已经离开了人世。活着的人把唯一的希望寄托在山脉那一边。但是律法说：“不行”。失望把勇气赋予那些由于恐惧而逆来顺受的人们。守旧老人们无力地抗争着，最终还是踏上了投奔陌生世界的旅程。

人们来到新世界的绿色牧场。“归根结底他是对了，”人们说道。“他对了，守旧老人错了……”“他的尸首还在山崖下腐烂，可是守旧老人却坐在我们的车里，唱那些老掉牙的歌子……”

人们把一块小石头放在先驱者足迹的尽头，石头上刻着先驱者的名字，一个首先向未知世界的黑暗和恐怖挑战的人的名字，他把人们引向了新的自由。

这样的事情发生在过去，也发生在现在，不过将来，我们希望这样的事不再发生了。

第二节　工业经济时代

一、第二次浪潮

三百年前，一声爆炸震颤世界，摧毁了古老的社会，创建了一个崭新的文明。这声爆炸就是工业革命。第二次浪潮在全世界所掀起的巨浪，以不可抵挡的雷霆万钧之势，冲垮了一切旧有的制度，改变了千百万人民的生活方式。

在这以后，从中国到印度，从贝宁到墨西哥，从希腊到罗马，凡是农业兴起的地方，文明就在那里扎下了根。各种族的文明历尽盛衰，此起彼落，连绵不断的相互冲突而又丰富多彩的彼此融化。

各文明虽然形态而异，但实质上却极为相似，都以土地为其经济、生活、文化、家庭结构和

政治制度的基础。他们围绕着村落过着分工简单而等级森严的生活。他们的经济都是分散的,因此每个群居之处,都是自给自足。

在第一次浪潮的汹涌澎湃中,也出现过暗示未来趋势的浪花。在古希腊和马罗马,曾有进行大规模生产的工厂的萌芽。公元前 400 年,希腊的岛上居民已开始凿井取油。巴比伦和埃及的庞大官僚制度,也曾经极一时之盛。贸易的路线横跨沙漠和大海,超过从中国到加莱之间的丛山峻岭。在古代的亚历山大港,甚至出现了蒸汽机的先驱。

但是,没有任何地方的任何东西可以称得上工业文明。这不过是在历史时空分散的繁星罢了,从未汇集起来形成一条银河。然而工业革命就是在这样的世界里爆发,第二次浪潮就是在这样的时代下掀起,创建了一个独特的权威,奋发有为而与农业文明相对立的文明。工业化不仅仅意味着高高的烟囱和流水般的装配线。这是一个如此丰富多彩的社会制度,涉及人类生活的各个方面,冲击了旧的一切特征。它产生了工业城的大汽车厂,使拖拉机在农田上奔跑,办公室里有了打字机,厨房里有了电冰箱。人们在地铁里看着新闻日报和电影消息,人们在巴霍斯派的建筑中欣赏立体主义的绘画,在巴塞罗那的椅子上舒适地聆听十二音阶的音乐。可以静坐罢工,可以吃维他命丸,可以选举,可以离婚,可以离婚之后又结婚……最重要的是,这一切被集中起来了,联系起来了,而不是四处分散的零星的部件,成为一台精密而强大的机器。这是有史以来最有力量,最有向心力,最有扩张性的社会制度,它利用其强大的经济、科技优势对其他体系加以排挤、压倒和吸收,几乎要统治全世界。

此时第一位浪潮大势未尽,与第二次浪潮迎面正撞,过去农业的保护者和未来工业的拥护者之间,激起了一场旷日持久的流血战争。在美国,欧洲人决心在驱逐印第安人之后建立庞大的农业文明,南北战争中北军的胜利,使美国工业化的大局已定。1868 年日本开始了明治维新,以富有特征的日本方式,重演了过去的农业与未来的工业之间的斗争。而俄国 1917 年的十月革命,跨越"卡夫丁峡谷"的同时,扫除了农奴制和封建帝制的残余,有意识地加速了工业化的进程。

尽管第二次浪潮的社会,在语言、文化、历史和政治方面有着非常深刻的不同之处,但在这底下,在这些众所周知的差别中,的确隐藏着相似的基石。

首先是能源。第二次浪潮社会开始使用煤、天然气和石油这些不可再生的化石燃料。它改变了能源的使用结构。是的,大自然长出新林可以代替已伐之木,风帆有风即动,流水常流推动水车,人与牲畜更是可以世代生生不息。但这又怎样呢?第二次浪潮宣告人类文明不再只吃自然界的利息,而是开始吃自然界的老本了。

其次是技术。机器与组织能力的更新,一大群工业涌现出来。首先是煤矿、纺织和铁路,然后是炼钢、汽车、制铝、化学、机械工业的相继发展。工业中心不断地从各个部门倾吐出成千上万相同的产品,再把它们输入世界各个地区。新技术以新能源体系作动力,打开了大规模集体生产的闸门。

第三是销售。大规模集体生产如果没有与它相平行的销售系统的变革是毫无意义的。1871 年,乔治·哈特福特第一家百货商店在纽约开张,标志着直接销售给消费者让位于通过大规模销售系统和大规模商业的方式。

所有社会的能源体系、生产体系和销售体系,三者相互结合在某种更大的范围内,形成更大的体系。农业的技术领域为工业的技术领域所替代,非再生的能源直接投入大规模生产。大规模的生产反过来又吐出大量货物,投入高速发展的大规模销售体系中去。

二、纷繁中的精妙

在第二次浪潮冲击之下,家庭变小了,更富流动性,以工厂为模本的群体式的公共教育将

人性化向前推进了一步，公营或私营的大公司让人们有组织地释放劳动能量，将这与劳动对象相结合，形成产品。这就是第二次浪潮的关键所在。

与此同时，第三产业以种种组织形态出现，恰似潮水过后在沙滩上散落贝壳，它们提供的服务，相互协调补充，调整平衡，形成了纷繁错杂的社会组织生态。

乍一看，各式各样的组织形态和社会团体，使人不禁头昏眼花，大有乱七八糟的感觉。但深入地观察一下，却可以发现一个潜在的格局。人们相信工厂是大大发展生产最有效的机构，所以极力把工厂组织的原则运用到创建像学校、医院、监狱、政府官僚机构和其他各种社团组织上，使这些社会团体组织也具有工厂的许多特征，如精细的分工、分等级的结构，以及理性的利益关系等等。

技术和工厂式的大规模的生产，要求大规模的信息交流。在大规模传播工具媒介中，从报纸到广播、电影、电视，我们再一次发现工厂基本原则的体现。没有这种广泛强大的情报信息通讯系统，工业文明不可能具有今天这样的规模和发挥如此的功效。

在所有工业社会，不论资本主义还是社会主义，都涌现出一个复杂的经过精心设计的“信息领域”——个人与大规模通讯联系系统。这样一来，信息领域与技术领域、社会领域结合在一起并为工业社会服务，帮助和协调经济生产和个人的活动。技术领域生产、分配财富；社会领域以它千百个结合在一起的社团组织，分配每个人在社会舞台中的角色；而信息领域传播必要的信息，使整个体制在人们理性或非理性选择活动的驱使下运转起来。三者合为一体构成的社会的基本构架。

新的文明以目不暇接的速度凸现，表面上是如此纷乱，但是却是如人体机能构造一般精妙，混乱之中有秩序，自发之中有规律。它给人们以无限的幻想，相信黑暗可以抛到一边，但事实并非完全如此，这在后面会谈到。

三、传统与传统的变异

在历史演进中，人们经过生存的磨砺而不断地创造，不断凝聚和不断继承下来的因素，一旦动态地、有机地组合在一起，就构成了一种强有力的传统。它会像一把无形的巨尺衡量人们的言行，规定某种特定的社会模式。传统能将零散的现象组合成新的具有吸引力的行为方式。传统自身的所固有的固定性和保守性，在一定条件下便会成为社会发展的障碍。由此不能理解第二次浪潮冲击下，传统与创新的痛苦交战。

人们在接受传统的同时，也就参与了发展和创造传统的过程。这种发展和创造不是简单机械地重复前人的作为，而是不断地添加新的内容和意义，甚至在一定程度上抛弃和背离旧的东西，这就是传统的变异。任何传统的延续都是在不断凝聚和分化中实现的，凝聚与分化本身就是变异的过程。在工业革命对传统的冲击中，有自然的诱因，有心理的诱因，有外来动力的推动，还有内部的调整与重组。

第二次浪潮之所以可以湮没第一次浪潮，而之所以其间有许多矛盾和摩擦，是因为每一代人的作为都在自觉不自觉地延续和改变着传统，这是一条一脉相承的锁链，也是一种不断变异的发展。传统的继承与变异并不是偶然的，而是一种有目的的进化，是各地区、各民族的人类群体将自己的实践对象和环境不断“人工化”的过程。这一过程是历史的凝聚，也是各种因子综合的流变。有时它以温和的形式不为人所察觉地进行着，偶尔也会惊天动地地席卷而来，从里到外地完全改变社会生活。

四、工业社会的特征

在探讨了继承与变革的内在关系后，我们在这个基础上审视工业社会，不难发现这样一个

问题。工业革命一方面以它自己富有特色的技术，各种社会组织机构，以及它自己的情报信息手段三者紧密结合在一起，创建了一个惊人的一体化的社会制度。但是往日祥和的气氛被打破了，生活道路上充满了紧张，社会冲突和心理不适应的状况。

生产与消费分裂开来，在历史上第一次大量生产的粮食、货物和所提供的服务，是为了出售、换货和交换。这清除了自给自足的生产，创建了一个新文明。几乎没有一个人，甚至一个农民是自给自足的。人人都依赖别人的生产和服务。第一次浪潮生产和消费合一的经济，变成了第二次浪潮生产与消费分裂的经济。

这一分裂最大的后果是市场的巨大作用的体现。曾经一度是很小的、处于社会边缘的市场，第一次成为人类生活的巨大中心。经济史学家卡尔·波兰指出，市场是怎样从早期社会——它把社会和宗教文化列为目标——所处的次要地位，变成工业社会的目标。由于市场是一个自我扩张、自我强化的制度。正如最初的劳动分工鼓励了商业一样，现在市场或交换枢纽的存在，更进一步鼓励了劳动分工，并导致了生产率的猛增。一个自我扩张的进程发动起来了。

市场的扩大，沟通了生产与消费。但生产者与消费者的分离这个无可辩驳的事实使新的政治和社会冲突出现了，新的两性身份被确认了。不言而喻，分裂的后果不只这些。所以，要揭露出所有工业社会隐藏的原动力就要识破其中的一些原则。各种文明都有潜在的原则，有一整套规律和原则贯穿在其中。工业化推向全球，它的独特潜在的设计可以由下看出：①标准化原则；②专业化原则；③同步化原则；④集中化原则；⑤集权化原则；⑥好大狂原则。

这些和谐一致，相互强化、相互补充的六条原则，反过来又无可避免地导致了官僚主义政治的兴起。它们产生了一些最庞大的、拥有最高权力的官僚机构，驱使着个人陷在硕大无朋的组织中，彷徨徘徊，无路可寻。

人们相信标准化可以把千差万别的东西统统拉平了，专业化则是“文明的原动力”，这二者像两个携起手来的巨人并肩前进。而同步化使劳动用力甚至是生活、思想都不再属于身体器官语言和自然现象，不再来自季节的变化、生物学的变化、地球的自转公转以及心脏的跳动了，而是要随着机器的节奏而进行。另外，不论在能源、人口、劳动、教育、还有经济组织，第二次浪潮文明的集中化原则，深深地渗透在各个方面。而好大狂的规模并不单纯地只反映追求最大限度的利润，同时也来自第二次浪潮对于效率的狭隘的观念。为了增加国民生产总值，极度地增产，盲目地不惜一切代价，甚至不顾破坏生态和社会的危险，使好大狂也成为工业化基本原则。最后，与任何工业国家的中央集权的艺术相比，宗教和农业社会统治者的集权统治则过于生硬拙劣了。工业社会全国性综合经济，导致了完全崭新的集权管理方式。在经济、政治等方面均有明显的表现。

五、金色的道钉

工业革命迅速地使许多人的利益与更大的世界息息相关。以煤和蒸汽机为基石，加上电力的加盟，使一个制造商可以在不同的地方制造不同的产品。原料可以从远处取得，而产品也可以弄到远处去销售。工厂的工人的面包受千里之外的财政的影响，而工作的机会更有赖于远方市场的兴旺发达。人们开始看得更远，新的大规模传播工具把形象从远方传来，工业革命激发了民族国家主义的兴起，经济的统一要求政治的统一。工业化对统一的要求是一个组成单一的政治权力，奇迹般地凌架于一个组成单一的经济之上并与之相融合。在地区性的自给自足和松散组合的经济之上，是不会有政治制度紧密结合的现代化民族国家，联合一致的政治制度和联合一致的经济制度的相互融合，这才构成现代化民族国家。

统一与扩张中不免遇到文化、语言、地理的限制。有效的交通运输，生产力的技术水平，能源的供应，所有这些都限制着一个单一的政治结构能在多大地区进行有效的统治。政府和企业

一样为了扩张而斗争,疆域越大,市场越大,财富越多,权力也越大。十九世纪开始的"空间竞争"——修建铁路,把统治的触角伸向全国各地,甚至国外,结成一张密集的网,把财富与权力输送到各个能及的地方。

法国历史学家摩拉赛对此作了解释:"在1830年几乎获得统一的国家,由于出现铁路而得以巩固。……没有准备的国家,看到新的钢带……紧紧地束缚着他们……各国似乎都在铁路修筑完成之前,赶紧申明它有权存在,以便得到一个世纪以来操纵欧洲边界的运输系统的确认……"

在民族国家底下,还潜伏着工业化不可避免的一体化的激烈竞争,但是各个民族国家为一体化而竞争,并不是停止在各国边界上。为了壮大自己,工业文明必须从外界得到资源的供给。除非它把世界组成一个为它本身利益服务的货币体系,否则不能幸存下去。

在综合经济结构的基础上,千百万劳动者的就业依赖于它,新的原料和物资源源不断地从印度、中国、非洲、西印度群岛、中美洲,输入欧洲和北美。反过来,大规模的制造业增长了,新工业的巨头为了投资又需要更大的市场和新的出口销路,19世纪80年代到90年代,欧洲的政治家恬不知耻地宣扬他们的目标。当时法国总理裘里斯·费里甚至扬言法兰西所需要的,就是"为满足我们工业品的输出和资本的出口",而英国的约瑟夫·张伯伦则理直气壮地宣称:"帝国即贸易。"在周期性商业繁荣和破产的猛烈袭击下,面临着长期严重失业的威胁,许多帝国的领袖们希冀殖民扩张和国外战争是解救国内局势的一剂灵丹妙药。然而令他们徨恐的是:如果殖民地的扩大受阻,失业将导致国内的武装革命,那怎么办呢?

再没有比帝国主义这个如此广泛复杂和变化多端的现象,难以简单地概括描述的了。它的影响无所不在,从宗教、教育、卫生到文学、艺术,从种族主义到全民意识结构,以及更多是直接对经济的影响。

第二次浪潮的文明支解了又重新组织了世界,形成各自独立的民族国家。它索取世界各地的资源,它用货币体系的洪流裹携了原始状态下的人民,它和盘托出一个世界统一的大市场。然而工业文明的繁荣,不止于经济、政治和社会制度,还在于一种生活方式和思想观念。

六、核心理念:征服自然与社会进化

工业文明的触角伸向全世界,所及之处,任何事物无不面貌一新。它不仅为千百万的人创建了一个新的世界,而且还为人们开辟了一种新的思维方式。它对上帝、正义、爱情、权力和美,都重新赋予新的定义,它打翻了旧有的古老观念的罐子,焕发出新的观念、新的见解、新的推理方法,捧出了新的时间空间、物质和因果的解说。

也许对于如何分配和占有财富,工业化下的人们会争论不休,但对于如何对待自然,人们看法是一致的——自然是一个等待人类去利用和开发的对象。早期的文明更多地强调安贫乐道,主张人类与自然的和谐统一。他们对于自然的索取是温和而无多大破坏力的。而工业文明之下,资本家在规模巨大的范围内挖掘资源,黑烟囱的怪兽把毒气喷吐到空中,为了追求财富而大面积地伐林。目光短浅和自私自利,使自然界成为人类屠宰的最方便的场所。

早在十九世纪中期工业国家发展迅速的时候,达尔文就提出物竞天择,适者生存是"自然选择"规律潜在的作用。这成为工业文明核心理念第二块基石的渊源。达尔文在生物进化的见解很快被社会和政治这些性质截然不同的领域所联想,并得到确认——人类不只是改变自然,而是要不断地发展,进化到顶峰。自然选择的结果似乎应是最富有、最有势力的人,就在社会上最有地位,最值得在现实生活中受到社会的称誉。这种偏狭的理解把帝国主义合理化了,扩展中的工业化制度以廉价的资源作为它的生命线,它的护卫者们便创建种种观念来为抹杀农业的价值,或者是在工农的交换中压价提供便利条件。达尔文曾预言:"在未来某个时期……文明

的人种将灭绝并替代全世界未开化的民族。”然而谁应该生存呢？

进步的原则是什么？历史的潮流奔向人类生活的美妙未来，不论是应人类生活的一时之需，还是真正的不可回避的进步，只要是可以构成美好的生活，无论是否可以长此以往，只要是可以许诺幸福的未来，无论是否可以梦想成真，都是应顶礼膜拜，高唱赞美诗的，进步恰好证明自然威力的衰退和落后文明的被动征服，征服自然与社会的进步是融为一体的。

工业文明的思想理念，既适应这个社会的需要，又为建设这个社会服务，它帮助建立庞大的社会组织、巨大的城市、集官僚政治之大成，和到处充斥着活跃的市场。它完全与新的能源体系、家庭制度、技术体系，经济与政治制度以及价值观念相吻合。

七、看得见的黑手

在工业文明如潮的涌动中，贫困始终存在着，穷国和富国之间的人口不平衡造成了从前者向后者的大批移民。埃塞俄比亚人食不果腹和孟加拉人被洪水淹没与美国堪萨斯州的农场主和东京的家庭主妇有什么实际利害关系吗？也许表面上没有，但是透过工业化的繁荣景观，可以看到一只黑手正在扼杀地球上的生灵。

地球上的稀薄生物层是一个整体并且相互关联，热带的活动对大气层造成的破坏不仅可能在当地产生严重的影响，而且还可能在所有地方都产生严重的影响。

自古以来人类就一直修筑堤坝，排掉湿地上的水，改变河道、开垦丛林和灌木地带，允许牛羊在草地上过度放牧。工业文明以来，人类对其环境造成的破坏以及随后发生的灾难简直是日新月异。在现代欧洲初期拥挤的城市和亚洲更加拥挤的城市，垃圾被扔在大街上，河流被污染，疾病造成的死亡人数剧增。为了提供燃料、住房和船只，整片森林被砍光，以致整个地区的生态系统和人民的生计不断发生改变。1873 年 12 月，伦敦的大“雾”使大约 700 人在一个星期内因呼吸道疾病而命归西天，早期工业煤的使用，更是加剧了人们的健康问题。

到本世纪中叶，世界人口已上升到 5 亿，工业化的速度大大加快，在煤的使用量大大增加的同时，燃油的使用量出现了更加惊人的增长。数以千计的飞机和轮船以及数百万辆汽车向大气层排放废气，它们将世界各地连结在一起，又帮助人们逃向迄今一直没有受到破坏的地区。

随着我们进入 90 年代，世界人口又增长了一倍以上，然而经济活动却增长 3 倍以上。越来越多的人正在开发他们周围的自然资源。亚洲和其他地区的进一步工业化加剧了这种压力：新建的工厂、组装厂、公路系统、机场和住宅区，不仅减少了自然土地的面积，而且还增加了对能源和工业品的需求。所有这一切都加剧了对生态的破坏：地球上又出现一些被污染的河流和死湖、烟雾笼罩的城市，工业废物、受到侵蚀的土地和遭到破坏的森林。仅从本世纪中叶以来，据估计全世界就失去了将近 1/5 的农田表土层，1/5 的热带雨林以及数万个植物和动物物种。

工业革命加上早先的超然的研究和调查的科学革命，使经济增长和技术进步呈固有的螺旋形上升。新的发明、新的制造技术、新的运输形式和新的资本都相互促进。技术变革和工业发展的相互作用就一往直前、无可阻挡了。但是，那只黑手却一路毁坏下去，留在工业昌盛之路的两边，是一片荒凉的废墟，是千疮百孔的土地，是迷蒙污浊的天空。

可以毫不夸张地说，从来没有任何一个文明，能够创造出这种手段，能够不仅毁灭一个城市，而且可以毁灭一个地球。由于工业实现基于征服自然的原则，由于它的人口的增长，它的残酷无情的技术，和它为了发展而持续不断的需求，彻底地破坏了周围环境。从来没有整个海洋面临中毒的问题。由于人类的贪婪或疏忽，整个空间可以突然一夜之间从世界消失。从未有开采矿山如此凶猛，挖得大地满目疮痍。从未有过让头发喷雾剂使臭氧层消耗殆尽，还有热污染造成对全球气候的威胁。

八、洪流的消退

新大陆的发现，人口的增长，蒸汽机的发明，工业现实观的扩散，文化的广泛普及，道路与运输的改进——所有这一切，都集中在同一个时间里进行，有力地打开了变革巨流的闸门，同时涓涓细流汇集成一股巨大的洪流，喷薄而出。

到了今天，无论人们对工业文明是如何评价，至少有一点是肯定的，那就是工业化这场“戏”算是“谢幕”了。它的能源耗尽了，它的力量到处在削弱，这就是下一个浪潮变革的开端。

生物圈再不允许工业化再继续侵袭下去了，再不能无限地依赖不可再生的能源。我们已经到了最后几十年取得廉价能源的尽头。工业文明的基本补贴之一——廉价能源就要失去了。面临着殖民主义和新帝国主义的末日，工业文明的另一个基本补贴——廉价原料也消失了，或快消失了。

这并不意味着技术社会的终结和资源的终结，而是下一个浪潮变革的先兆。任何未来技术的发展，将以新的环境限制因素而变化。这些还意味着直到新资源替代之前，工业国家将表现出激烈衰退的现象，更换新能源的过程，加速了社会和政治的变革。高科技水平国家只好从国内寻找资源和新的代用品，并互相购买原料，并且逐渐缓和与非工业国家的关系，以完全不同的新的贸易条件向它们购买原料。无论采取那一种办法，成本都得大幅度提高，而整个资源基础也将随着能源基础而改造。第三次浪潮要来临了。

工业文明的人和制度都紧张到濒临最后的崩溃点了。福利制度、邮政制度、学校制度、保健制度、金融制度、城市制度都陷入了层层的危机之中，而第二次浪潮的价值观念也在危机之中。甚至工业文明赖以维系的社会身份也陷入危机，要求重新确定两性身份和职业身份，这远比用报纸大字标题来衡量的一切公开政治抗议和游行所作出的变革，其革命意义要深刻得多。

压力的集中，基本补贴的丧失、社会危机和结构的风雨飘摇，以及由此而起的人的个性危机。这些不是孤立的事件。虽然我们不必去分析它们各自之间潜在的相互关系，但如果要在相继而来的浪潮的变化和冲击中去思考，那么就必须，或至少应该把握这样一个基本的事实：洪流正在消退。

如果我们在潮水的消退中能发现一些新的非工业化的东西，我们也许可以认清第三次浪潮。

在目前的剧变中，所有工业社会的权贵们的前途，和过去的封建主多么相似呵！在历史前进的道路上，有些人将被别人超过而落伍，有的将被抛弃在路旁，有的将失去往日的荣誉，在挣扎中消失在人群里。而那些有智慧有见地的人，那些勇于适应潮流的人，将变成第三次浪潮的先驱。

第三节　知识经济时代

一、迎接新时代的到来

现代科学技术日新月异的发展，全球化以空前未有的速度的推进，正在加速改变着社会、经济、文化，改变着人们的生产方式、生活方式、思维方式。全球化的竞争至少意味着，我们不可

能再回到生产流线时代的一致性和同步性，回到官僚和体力型的经济。但是，第三次浪潮的出现不仅仅是个技术和经济学问题。它涉及到道德观念以及体制和政治结构。总之，它意味着人类事务的一场真正的变革。

世界正在从崩溃中迅速出现新的价值观念和社会准则，出现新的技术，新的地理政治关系，新的生活方式和新的传播交往方式的冲突，需要崭新的思想和推理，新的分类方法和新的观念。昨天的陈规惯例，传统沿袭的态度和保守的程式，是无法塞入今天的世界的。我们也应改变。

数字化、网络化和信息化为新文明的兴起和成长奠定了技术基础，而新文明的发展必会反过来为“三化”营造更快发展的环境，准备更好的条件。知识经济的兴起表明了人类正在日益远离他所起源的动物界，从生物进化提升到知识进化和文化进化的高度。可以相信，人类将由此而产生更加巨大的飞跃、创造出更加辉煌的奇迹。

然而正在出现的新文明，并没有一个现成仿效的模式可以考察，因为第三次浪潮文明还未完全形成。但它却为人类社会，包括富国和穷国开辟了崭新的，也许是解放的可能性。它使人们换了一种态度去审度世界，对于古代文明的一些真正特征，在工业文明的观点看来是如此落后，但在新文明的基础上来衡量，或许是极为有利的。

那么要迎接知识经济的到来，不如先回头看看过去。

二、辩证的循环

曾经在四十年代，发展中国家得到了发达国家为其设计的一套发展经济的战略。这次缩小世界贫富差距的努力，旨在用第二次浪潮社会的工业革命来解决社会中所有的问题。然而一番努力之后，不论是因为失之过慢，还是因为操之过急，按照第二次浪潮的模式搞工业化，倾底失败比取得成功的多得多，当工业文明本身陷入它最后痛苦的时刻，去模仿它的模式又有什么意义呢？或许，传统的工业化并非是通往进步的唯一途径。

从七十年代起，另一套战略又出台了，它差不多是前一战略的逆函数。它号召重新强调农村发展，而不去压榨农民，驱使他们流入过度拥挤的城市。它竭力主张粮食自给自足，而不集中生产赚钱的作物出口。它不盲目地追求更高的国民生产总值，以期利益自动惠及穷人，只是号召人们将资源直接投入“人类基本的需要”等等。姑且先称之为第一次浪潮战略。它强调以低成本、低能耗和低技术进行劳动强度大的生产，以代替推行节省劳动力的工艺技术。它对生态因素特别敏感，向传统的“效率”一词过于偏狭的定义提出挑战。

当有人试图“发展”第一次浪潮国家，把第三次浪潮的方式强加于它时，却没料到，要使这些东西发挥作用，就得把传统的家庭和婚姻习俗，把宗教和管理机构通通砸碎，把原来的文化连根铲除。而第一次浪潮方案只不过是一个旨在改善第一次浪潮社会恶劣的处境的改良方案，不过是急救的绷带，而并非治病的良药。

令人吃惊的是，新文明生来有着许多的特点如：分散式生产，适当的规模，可再生的能源，非都市化、居家工作、高度的自己生产自己消费的水平等等，实际上与第一次浪潮社会中所描述的那些很相似。而今天的许多最惊人的革新，都像是在昔日记忆中加上一条慧星尾巴，似曾相识。

第一次和第三次浪潮文明之间，比起它们与第二次浪潮来，似乎有着更多的共同之处。这种一致的巧合，将使今天的许多第一次浪潮国家，可以不完全全套照搬，不完全牺牲它们的文化或者不首先通过第二次浪潮发展的阶段，就带有第三次浪潮的某些特点。事实上对于某些国家而言，对它们介绍第三次浪潮结构，比起让它们按照传统的办法进行工业化，实在是更容易一些。

三、新旧文明的接合部：后工业社会

如果工业社会以机器技术为基础，后工业社会则是由知识技术形成的。如果资本与劳动是工业社会的主要结构特征，那么，信息和知识则是后工业社会的主要特征。

后工业社会首先涉及到社会结构方面的变化，就是经济改造和职业体制改造的方式，有时也涉及理论与经验，特别是科学与技术之间的新型关系。社会结构的变化从三个方面向社会的其余部分提出了问题。

第一，社会结构——尤其是社会结构——是一个旨在协调个人行动以达到特殊目的的职能结构。这些职能确定适应于某一具体职位的、有限的活动方式，从而把人进行划分，但人们并不总是愿意接受某项职能所规定的要求。例如，后工业社会的科学日益科层化和脑力劳动的分门别类日益专门化，然而人们是否会接受这种划分呢？

第二，对政治制度提出了“管理”问题。在一个日益意识到自己的命运，并力图掌握自己命运的社会里，政治秩序必然是最重要的。社会结构与政治秩序之间的关系便成为后工业社会中主要权力问题之一。

第三，强烈依靠认识能力至上和理论知识至上的新的生活方式，不可避免地要与文化发展的趋势相冲突，这种文化力求加强自我，并且越来越反对受道德规范束缚和反对制度化等等。

后工业社会的概念是一个广泛的概括。我们从五个方面来界定它：

(1)经济方面：从产品生产经济转变为服务性经济。

(2)职业分布：掌握理论知识的专业与技术人员阶级处于主导地位是分布的主要特征。

(3)中轴原理：理论知识处于中心地位，它是社会革新与制定各项政策的源泉。

(4)未来的方向：控制技术发展，对技术进行鉴定。

(5)制定决策：创造新的“智能技术”。

服务性经济的创立是后工业社会第一个、最简单的特点，大多数劳动力不再从事农业或制造业，而是从事服务业，如贸易、金融、运输、保健、娱乐、研究、教育和管理。农业社会的服务业多属于为个人服务，那时劳动力便宜，而且经常就业不足；在工业社会，服务业是因为必须对生产提供辅助性劳动；而在后工业社会里，强调的是一种不同类型的产业。如果把服务业分类为个人性质，企业性质，运输通讯、公用事业和保健、教育和管理。最后这个类别的增长对于后工业社会是具有决定性意义的。因为这是表示一个新的知识界——在大学、研究机构、各种专业以及管理部门——不断扩张的类别。

确定后工业社会含义的第二种方法是根据职业分布的变化，即不仅要看人们在什么地方工作还要看他们做什么工作。很大程度上，职业是划分社会阶级与阶层的最重要的决定性因素。

后工业社会是围绕着知识组织起来的，其目的在于进行社会管理和指导革新与变革。当然，知识现在对于任何社会的运转都是必不可少的。后工业社会所不同的是知识本身性质的变化。对于组织决策和指导变革具有决定性意义的是理论知识处于中心地位——理论与经验相比占首位，而且在知识编纂成抽象符号的系统以后，可以同任何规律体系一样用来说明许多不同领域内的经验。

后工业社会有可能达到社会变化的一个新方面，那就是对技术的发展进行规划和控制。一个现代社会为了避免停滞或者“成熟”，就必须开辟新的技术领域，以便维持生产能力和更高的生活水平。如果社会变得更多地依赖技术和新发明，就会给社会制度带来一种危险的“不确定的性质”。没有新的技术，怎么能保持经济增长呢？新的预测方法和“探测技术”的发展，有可能在经济史上开辟一个崭新的阶段——有意识有计划地推动技术变革，从而减少对经济前途的

“不确定性质”。

后工业社会的前途则在于一种新的智能技术的兴起。艾尔弗雷德·诺思·怀特黑德写道，“十九世纪最重要的发明，是发明了发明的方法。一种新的方法诞生了，为了认识我们的时代，我们可以不管变化的所有细节，必须集中力量意方法本身，那是打破了旧文明的真正的新事物。”同样，后工业时代，对有组织复合体的管理；识别和运用合理选择的战略来指导与自然界的竞争，以及人与人之间的竞争，发展一种新的智能技术，它到本世纪结束时有可能象机械技术在过去一个半世纪中那样在人类事务中占有突出的地位。智能技术的特点是，它能确定理性的行动并识别实现这种行动的手段，它的目的在于使决策者能实现让这个巨大的社会“井然有序”。

四、知识中轴

后工业社会强调理论知识的中心地位是组织新技术、经济增长和社会阶层的一个中轴。它与以前的社会究竟有哪些不同呢？其实后工业社会是工业社会所展现的种种趋势的继续。表1.1.1（社会变化的总图式）是丹尼尔·贝尔在其著作《后工业社会的来临——对社会预测的一项探索》中对前工业社会，工业社会和后工业社会从不同角度对其对比地加以观察。现摘录如下所示：

究竟什么是知识呢？知识是对事实或思想的一套有系统的阐述提出合理的判断或者经验性的结果，它通过某种交流手段，以某种系统的方式传播给其它人。

表1.1.1　社会变化的总图式

前工业社会	工业社会	后工业社会
地　区：亚洲 非洲 拉丁美洲	西欧 苏联 日本	美国
经济部门：第一产业 采掘业： 农业 矿业 渔业 木材业	第二产业 商品生产： 制造业 加工业	第三产业　第四产业 交通运输　商业 公用事业　金融业 保险业 地产业 第五产业 卫生保健 教育 研究 政府 娱乐
职业高低：农民 矿工 渔民 非技术工人	半技术工人 工程师	专业人员与技术人员 科学家
技　术：原料	能源	信息
意　图：同自然界的竞争	同经过加工的自然界竞争	人与人之间的竞争
方法论：常识	经验主义	抽象理论：模式，模拟，

经验	实验	决策论,系统分析
时间角度:面向过去	特定适应	面向未来
特定反应	计划	预测
中轴原理:传统主义:土地/资源的局限性	经济增长:国家或私人对投资决策的控制	理论知识的集中与具体化

实际上,理论知识正日益发展成一个社会的战略源泉,即中轴原理,一个领域的发展日益有赖于理论工作的优先发展,它汇集整理出已知的内容,同时为经验验证指出了方向。而大学、研究机构和知识部门等汇集和充实理论知识的场合,毫无疑问地成为了未来社会中的轴结构。

在现在与过去之间的巨大鸿沟上,技术一直是区分社会时代变化的主要力量之一。因为实行一种新的度量制或者扩大我们对自然界的控制,就是技术改变了社会关系和我们观察世界的方式。

(1)通过以较少成本生产较多商品,技术就成为提高全世界生活水平的主要火车头,带动向前。

(2)技术已经产生了一个过去社会上从未有过的工程师和技术人员的新阶段,他们不在工作场所,但是他们是工作活动的"高级参谋部"。

(3)技术已经为合理性创造了一个新定义,一种新的思想方法,它强调功能关系和数量。它的行动标准是效率和最佳标准,即利用最便宜和最省力的资源。

(4)运输与通讯革命作为技术的一个后果,已经使经济上产生了新的经济互相依存和新的社会互相影响的情况。社会关系的新的联系网已经形成,自然和社会方面的新的密集关系成为人类行动的基础。

(5)美学感觉,尤其是对空间和时间的认识已经发生了激烈的变化。

后工业社会是双重意义上以知识为轴心的知识社会,首先,革新的源泉越来越多地来自研究与发展更直接地说明,由于理论知识居于中心地位,在科学和技术之间存在了一种新型关系;第二,社会的力量——按大部分国民生产总值和大部分就业情况来衡量——越来越多地在于知识领域。

五、知识经济时代的独特之处

第一,开发新的可再生能源,将新的能源生产技术与新的储存和输送方法结合起来。能源问题并不仅是数量问题,而且还有个结构问题。当我们处于这个历史性的技术飞跃发展时期的边缘时,新涌现出来的生产体系,要求加速改建整个能源结构。我们不仅需要一定数量的能源,还需要很多各种不同的输送方式。如将太阳光转化为电力的阻挡层的光流电池;在对流层顶使用风力气球导电技术;地热发电等等。这里大部分原料将来自再生性的,而不是消耗性的物质。由原来依靠高度密集的燃料,变为取材于广泛的不同的资源;由原来严重地依赖高度密集的技术,转变为把集中与分散相结合的能源生产。这种变化有利于减少浪费,因为它能使我们生产出不同品种和质量的能源,满足日益增长的需要。

第二,高新技术的兴起和迅速提高的管理与控制能力。由于能源危机,有利于知识经济时代的低耗能产业的发展,同时又提供了更多大大节约能源的产品和生产方式。特别是电子工业革命这一特点,意味着迅速以低能的第三次浪潮工业代替浪费能源的第二次浪潮工业,是解决能源不足,技术高度发展的经济最有力的长期战略之一。

第三,非群体化的传播工具。社会变革的加速,相应地促进了人们思想的变革。新的信息影响,不断地迫使我们尽快地修正脑子里储存的形象。知识经济时代不只是简单地加速了信息流动,而且还深刻地改变了我们赖以日常行动和处世的信息结构、有线电视、电视游戏机、小型

卫星电视网等等开始向群体化的传播工具挑战，要取而代之。这样一个新时代是非群体化的传播工具时代。一个新的信息领域与新的技术领域一起出现了，而且这也变革了我们对世界的看法，也改变了我们了解世界的能力。

第四，智能环境。当我们在为知识经济建设新的信息领域时，我们为无生命的环境输入的不是生命，而是智慧。人与人之间的交流工具成倍地增加了，同时第一次为机器与机器之间的通讯交流，为人和周围智能环境的交往提供强大的设施。它极度地扩大了社会记忆，并且使社会记忆变得既丰富又活泼，释放出新的文化能量。

第五，生产非群体化。在某些工业部门向小批量生产转化时，某些部门已经超越了这个阶段，而走向以连续流水生产为基础的完全定做的生产制。而顾客将比以往任何时候都要更直接地介入生产过程中去，利用计算机控制生产。

第六，多重目的多重基本任务的公司。非群体化运动的普遍发展及变革的加速，生物圈发出的危险的讯号，社会组织水平的提高以及生产的信息、政治和伦理条件的日益改变，使大公司已成为过时的“文物”了。生产意义和组织机构概念的彻底的更新，不断的改组将产生新的公司形式，赋予其更多重的生产目的和更多的基本任务。

第七，生产者与消费者合而为一。以一半生产用于交换，一半生产自己使用为基础的新的生活方式将逐步成为现实。为本身需要的生产和为交换的生产之间关系的变动，将对经济制度和价值观念的深处，引起爆炸性的变革。这一系列的变化正打击着能源基础、技术、信息体系、家庭和企业结构。

第八，新思想的出现。从来没有那么多的人们都陷入了混乱和咆哮的思想大漩涡之中。互相矛盾的观点，震撼着每个人的精神世界。各种思潮和反思潮，纷乱地横扫着每个人的意识屏幕；基础科学遭到质问和攻击；实际这大部分是新兴文明与工业时代的思想和观念文化激战的结果。人们对自然、进化、社会进步、时间、空间的看法变了，新的强大的综合性见解已经开始涌现，这是新的认识现实的方法。随着工业文化废墟被第三次浪潮历史性的变革席卷而去，一个紧凑、连贯，前后一致的文化美景已初见端倪。

第九，全球意识的树立。在全球林林总总的权力体系中，跨国公司的兴起，削弱了民族国家的作用；而各种跨国组织如政治、种族、文化团体、跨国协会、超国家机构等等织成了跨国网，国家越来越不能采取独立的行动，它的主权受到了严重的挑战。

六、知识管理的目标是创新

知识管理是当企业面对日益增长着的非连续性的环境变化时，针对组织的适应性、组织的生存以及组织的能力等方面的一种迎合性措施。

本质上，它嵌涵了组织的发展进程，并寻求将信息技术所提供的对数据和信息的处理能力以及人的发明和创新能力这两者进行有机的结合。

知识管理就是运用集体的智慧提高应变和创新能力，为企业实现显性知识和隐性知识共享提供新的途径。在有效地实现这两类知识的互相转换中创新。知识型公司能够对外部需求作出快速反应，明智地运用内部资源并预测外部市场的发展方向及其变化，都是通过知识管理来实现的。

知识管理不同于信息管理。为了在知识经济中求得生存，就必须把信息与信息、信息与人、信息与过程联系起来，以进行大量的创新活动。同时应注意到知识只存在于其使用者身上而不存在于对信息的集合中。使用者对信息的集合及其方式才是最为重要的。只有人类才能在知识的创新过程中扮演核心角色。新思想新观念不在过去的延长线上，不在信息的单纯集合中。

在向知识社会迈进中，全球竞争日益加剧，创新成了公司和经济成功的基础。这就是说，竞

争中的赢家正是那些最先认识到新思想并付诸实践的公司。

熊彼特认为,创新可以被认为是(产品、服务生产过程)已有的知识要素与/或新的知识要素的新组合,包括“技术创新”和“制度创新”。在国家创新系统中参与者之间有如下的四种基本的知识流动:

(1)企业之间的相互作用;

(2)企业、大学、公共研究实验室之间的相互作用;

(3)知识和技术向企业的扩散;

(4)个人的流动。

技术创新是使信息或知识转化为新产品、新工艺、新服务的过程。而知识或信息可能来自研究开发,也可能来自市场营销或其它源泉。但无论从何而来,创新离不开人的创造性和想像力,离不开企业的作用。一家公司要能在竞争中取胜,必须不断改变自己的战略策略以适应迅速变化的商业环境。

这一过程中的基本要素如下:

(1)有利于技术创新的适宜气候;

(2)一个动态的有创造性的研究开发和技术组织;

(3)公司能靠智力资本实现其构想,并作出变化以实现对其构想目标的领导。

这就离不开知识管理,其实质是充分发挥人文因素的积极作用。

第二章　全球知识产业的兴起与发展

知识产业化是知识经济的典范。作为知识经济的主要存在方式的计算机就像人体内的细胞一样，维系着整个人类的生存。在数字化的冲击下，旧的观念已经无法适应网络时代，网络世界是知识经济时代的晨钟，它的敲响意味着知识经济革命的全面展开。

第一节　计算机将改写历史

有一则大学校园里的笑话，某大学足球决赛在历史系与计算机系之间展开，上届冠军历史系贴出的海报是："历史必将重演。"计算机系贴出的海报是："计算机将改写历史"。托夫勒在《第三次浪潮》中预言，人类社会将经过农业社会、工业社会，进入信息社会，这种社会结构的历史性变革很大程度上要归因于计算机的出现及其飞速发展。

电子计算机是二十世纪最重大的科技成果之一，电子计算机的最大特点是非凡的计算能力和记忆能力。其实从古代开始，人们就开始寻求能替代人类脑力劳动的工具。算盘、计算尺、积分计算器都可以算作现代计算机的"祖先"。到了二十世纪中叶，由于现代科技的发展，产生了一些极为复杂的数学问题，计算手段的滞后极大地阻碍了科技的进步；而另一方面，由于电子学和自动控制技术的迅速发展，为研制电子计算机提供了物质技术条件。1946 年美国数学家 Von Neumann（冯・诺依曼）与他的同事们在普林斯顿研究所研制出世界上第一台计算机 ENIAC，这台计算机以电子管作为逻辑元件；数据表示主要是定点数，用机器语言和汇编语言编写程序；主要用于科学计算。在以后五十多年的发展中，计算机历经了晶体管时代、集成电路时代、超大规模集成电路时代，从 80 年代起已跨入了第五代。

三十多年来，大约每 5 至 8 年，电子计算机的运算速度提高 10 倍，可靠性提高 10 倍，体积缩小 10 倍，成本降低 10 倍。由于微电子技术和计算机技术迅猛发展，几乎每 3 至 5 年技术上就出现一次更新。70 年代后期以来，由于微处理器的发展和完善，家用微型计算异军突起，发展异常迅速，计算机日益影响到每一个人的日常生活。微处理器（microprocessor）是指由一片或几片大规模集成电路组成的具有运算器和控制器功能的处理机部件。很少有一件发明，能像微处理器那样使科学技术的各方面都发生巨大变革，有人把它叫作"放在手指尖上的电子计算机"。

微处理器最初是在美国硅谷的 Intel 公司制成的。1971 年，英特尔公司的 M・霍夫工程师接受了日本商用电子计算机公司向英特尔公司要求解决适用于台式电子计算机的集成电路设计问题。这位年轻人别出心裁地设计出单独把运算电路做成一个元件的微处理器。这个事后

看来有点像“哥伦布竖立鸡蛋”那样简单的设计，在全世界引起了一场“微电子计算机革命”，后来又研制出了把运算、存储、输入、输出电路摆放到一个小片上，使它具有电子计算机功能的微型电子计算机。在庆祝第一台计算机 ENIAC 诞生 35 周年的典礼上，美国宾夕法尼亚大学的学生在耗资 40 万美元的 ENIAC 和当时市场上售价不到 500 美元的微型机 TRS—80 之间安排了一切比赛，要一个庞然大物和一个小家伙决一胜负。两者都计算同一个题目：计算从 0 到 10000 的所有整数的平方。比赛结果，ENIAC 用了 6 秒钟，而 TRS—80 只用三分之一秒。ENIAC 曾作为里程碑而显赫一时，如今却成了古董，只好呆在美国国立博物馆中供人们参观。现在，一台体积只有火柴盒般大小的微型机功能就可与中、小型机相比，价格却只要三五千美元。计算机技术正向着巨型、微型、网络和智能模拟的方向发展。

计算机的工作原理在于将输入的指令转化为由 0 和 1 组成的内部语言，经过计算从而输出结果。今天，计算机在我们生活中到处安家落户，改变了人们的生存方式，尼葛洛庞帝称之为“数字化生存”。生活中越来越多的东西，如热度、亮度、舒适感等，以往靠人的主观感觉的东西，如今都被数据化，智能型的烤炉将能告诉你煎锅够热了，该炒菜了，当汤开始沸腾之时，它会感觉出来并自动把火门降低，灯光将自我调节以照亮的书籍或许你的电视机免于闪烁，防盗警报会足够的聪明，在你把钥匙忘在家中破门而入时不致于报警，烤面包机会知道你是喜欢烤得浅棕色的面包，还是喜欢焦得认不出来的东西。

未来的计算机将通过光、DNA 或“量子跃迁”的方式传输送据；使各种各样的小装置愈来愈能像我们一样进行思考，也为我们思考。未来能装在衬衣口袋中的计算机的内存将达到 10 亿字节（相当于 2000 本图书），其速度也要比当今最快的个人计算机高出 5000 万倍，未来计算机所具有的用途和便捷只能是我们今天的想象。

未来的计算是“使各种东西集合和数字化”。电信、电器、电脑将组成一个系统。现在打长途电话最省钱的办法就是在网上打 IP 电话。以每分钟 1.5 美分的价格，你可以通过网络与世界上任何地方的人通话，而中国现在国际长途的平均价格是每分钟 29 元人民币。将来当所有的信号都数字化了，电话线便可能用来载输电视图像、计算机数据或其它信息。由于电脑功能更加强大，产品设计师将会使许多日常用品具备令人惊奇的新智能，这个世界将变得更方便，更数字化。

电子计算机的发展将与生物技术、量子理论等尖端理论日益结合在一起，出现“真正的”全新型的计算机，“更高、更快、更便宜”。计算机科学家列奥那德·阿德尔曼研究了基因与计算机之间的关系。计算机处理信息是将其转换成由 0 和 1 构成的字符串，而基因处理信息是通过将其转换成由腺嘌呤、胞嘧啶、鸟嘌呤和胸腺嘧啶等四种共同构成 DNA 的核苷酸而进行的。如果基因处理信息的方法能运用于电脑之中，那么“DNA 计算机”解决问题的速度将比任一台电子计算机都要快，而且省电。

电子计算机也将影响我们的精神享受，《泰坦尼克号》挟现代电子技术之威横扫全球；斯皮尔伯格当选本世纪最著名的导演，“军功章”有电子计算机的一半。由于个人计算机日益强大的功能，我们可能很快便会大量地制造自己的娱乐节目。计算机化的音响合成器已经在具有音乐品味的技术精炼的青少年中流行起来。很快，仅需安装必要的进行真人动画和录像编辑的个人电脑将使十几岁的普通孩子便可以创造出今天只有少数专业人员才能创造的“数字电影”。未来电影的主角演员都可能是一些虚拟化电脑设计的完美人物。

电子计算机给人类生活带来重大冲击的另一个方面就是网络的出现。可以说，正是网络越来越将世界缩小为一个“地球村”，我们才真正开始步入知识经济时代。在美国，互联网简单就成了新的“西部”，许多公司在全力开拓着这块新的疆域，许多人成为新的“英雄牛仔”。目前，互联网络已扩展到世界上的大部分国家，是一个大家都在谈论的话题。

1968 年，利克利德尔和泰勒发表了一篇预测论文，提出创造一个实验网络，以提供一个新

的科学家社会，他们虽然被地理上分开，但在技术上是互联的，由于这个项目由美国国防部高级项目研究局（ARPA）提供经费，所以项目命名为 ARPANET。项目最初计划连接 4 个地点：加州大学洛杉矶分校、加州大学圣巴巴拉分校、斯坦福研究所和犹他大学。1969 年 9 月开始建网，11 月 21 日举行第一次正式演示——加州大学洛杉矶分校的一台计算机与数百英里外的斯坦福研究所的另一台计算机接通。1971 年节点 ARPA 发展到 24 个，1981 年增至 200 个，电子邮件（E—mail）也很快在网络上流行起来。80 年代末，随着个人计算机变得价钱便宜和轻易使用，任何人只要在调制解调器都能实现联机。ARPANET 本来是美国国防部为了防御核攻击的目的而建立的。90 年代以来又出现了数十个新网络，网络的应用范围急剧扩大，科研和国防的比重下降，商业和教育比重上升，一些公司成为网络的站点，个人也可以在网络上发私人信函或在公用电子公告牌上张贴新闻的信息。APRANET 与其它网络联合形成了互联网络（INTERNET）。管理互联网络的是一个叫志愿者委员会的组织（ISOC），该组织没有任何报酬，所作决议也只是建议性质。ISOC 下面有一个叫长老会的分组织负责有关的技术问题咨询。1994 年我国邮电部与美国的 Sprint 公司签订合同，正式加入互联网络的亚太机构（CIX）。

Internet 是大型计算机相联的网络，全球的每个主机都有一个唯一的地址号（IP 地址），通过路由器逐级寻找 IP 地址，实现两个通讯节点的互联。Internet 的每个用户都可以为其开发软件，而且免费让网上的其它人使用，这样便形成了和商业气氛相反的 Internet 文化，这种文化使得用户注重资源共享，好的软件和数据传输标准流行特别快，普及程度比商业公司开发的软件要高出许多。

由于 Internet 是 ARPANET 与其他网络联合发展而来的，所以该网络没有一个主管部门，经费也由使用网络的大学、政府设施和在世界各地的公司共同分担该系统运转的费用和技术工作。最早美国国防部提供了大部分经费，后为了使 Internet 健康成长，美国国家科学基金会（NFS）提供了大学和研究机构的大部分费用，所以用户很愿意联入互联网络。由于商业用户的增加，1995 年 NFS 退出对 Internet 的资助，而将费用直接给有关的机构。

进入 Internet 的用户可以利用主机丰富的资源，由于 Internet 是由知识阶层发展起来的，所以 Internet 的信息很丰富，最新的知识和消息都能在 Internet 上找到，而且许多优秀的软件可以免费索取。

Internet 正在日益被建成信息高速公路。1995 年 1 月美国设立了首家互联网络数据广播电台，将 24 小时播送数据流。这种数据流从在肯尼迪表演艺术中心上演的精彩节目到众议员和参议员的发言和辩论实况，几乎无所不包。所有广播节目都能在全世界传输、存储和搜索，并用文本文件和图像文件增加信息量。有时，听众能够检索讲话者的传记资料，并通过电子邮件向讲话者传出他们的评论。Internet 还具有“居家购物”、“电影点播”、“在家办公”的特点。

艾米什人是当代美国社会的一个特殊群落，300 多年从德国迁徙到美洲。由于特殊的宗教和文化渊源，他们抗拒现代文明，不愿使用汽车、电视、电话等现代工业产品，至今过着男耕女织、自我封闭的生活。1998 年 11 月，印第安纳州一家艾米什商店的负责人经过慎重考虑，决定将商品信息送上“Yahoo！”刚刚扩大的购物频道。目前该店热门商品、单价 8.95 美元的“驱蝇”馅饼正赢得远至加州甚至意大利的顾客。去年圣诞节的销售旺季，美国各地的居民争相上网购物，以避开大百货商厦的人潮、邮局的人龙以及节日前夕最后一刻才想起要赶往超市购物的人群。目前，北京已有数家商场开通了网上购物。新年伊始，乐小姐初尝了网上购物的乐趣。她订购了一瓶 25 元的绿世界晚露，本来约定七八天后才送到，不料第二天中午商场已经送货上门。提出消费资本化理论的王庆强认为，网上商场的最大优势是价格优势，此次圣诞节期间，美国网上零售额为 23 亿美元，商品基本打 4—7 折。去年年底“美国在线”以 420 亿美元收购“网景”，清晰简洁的电子商业管道在强强联合的基础上逐渐成形，“美国在线”、“Yahoo！”、“微软”迅速成为电子购物领域三大巨头。巨大的投入给网上购物带来了深刻的变革，许多商厦和购物

管道已经可以做到顾客只需要输入一次个人信息和信用卡资料，就能进行多次采购，大大提高了网上购物的方便性。服装商 Land's End 首先采用的电子试衣技术可以让顾客在键盘上输入自己的身材尺寸，电脑由此形成与顾客身材相仿的三维模特，代替顾客进行试衣。随着有线电视等机构开始向家庭观众提供所谓的“宽带服务”，互联网的连接速度大大加快，“个人搜索代理”服务可以为顾客在网络商店之间货比三家。而美国政府决定延长三年网上交易免税政策，使网上商品价格继续保持诱人的优势。

信息高速公路可以改变人们的生活方式，使人们生活更方便；信息高速公路也能促进民主政治建设，使决策更科学。信息高速公路与知识经济的关系主要体现在与农业经济的基础是水利设施、工业经济的基础是能源与交通相比，知识经济的基础是信息高速公路。在信息高速公路时代，一台笔记本电脑就是写字楼，这种趋势在美国已有所表露，许多公司在曼哈顿只有一块牌子，而办公的地方可能是德克萨斯的乡间，或者是加利福尼亚的海滨。

随着计算机向智能机发展，信息网络也向智能网络发展，实现网络革命。由于信息流在世界各地畅通无阻，产生了信息（知识）爆炸的问题。在浩如烟海的信息面前，人们面临着种种选择，而又无法选择。这时你不是处在十字路口，而是处于万岔路口，可供选择的机会越多，选择最优的可能性越小。美国著名的科幻作家克拉克在他的科幻小说《超级大脑》中描述了一种能独立思考问题和解决问题的计算机，在未来的智能高速公路上，这种“超级大脑”也许会变成现实，它了解你的爱好、熟悉你的个性，能识别图像和语音，能理解信息的内容与情节，精通各种语言，能从 500 个影视频道中挑出一部你最喜欢的故事片。现在的计算机要借助键盘、鼠标等输入装置才能理解你的意图，未来它可能可以理解自然语言，这就是人工智能。这样，人与机器就实现了全面对接。

网络智能化，实现信息网络转变为智能网络是大势所趋，一些发达国家和大公司早就为这一转变开始作准备。从实际起步来说，中日两国合作开发智能网络比较早。1983 年，中国哈尔滨工业大学和日本东北大学、千叶工业大学联合发起，共同开发“智能型计算机信息网络系统。”在已开发智能网络的国家中，对智能网络的关键部分，一般都采用大、中型计算机，如美国 AT&T 基于电信网络开发的智能网络 IN/1，IN/2。

网络智能化主要包括两个方面的内容：

一是实现为客户服务的“服务智能化”。

二是实现某种程序的“操作智能化”。

知识经济时代最重要的资源就是信息与知识。发展教育在知识经济时代是一国能否立于强国之林的根本。教育与知识经济之间是一种互动的关系，信息高速公路带来了传统讲授方式的变革，任何一个学生在自己家中可以面对全世界最好的老师。在工业界和各大学的支持下，美国国家科学基金会主持了一个 Golbal School House Project。参加这个项目的小学和中学中的学生通过弗吉尼亚州连接该州所有 200 所公立学校的公共教育网络使用 Internet。Long Branch 小学使用 Internet 召开电视会议及进行其它活动。有一位四年级教师说，不久前，当学生提出一个问题而她不能回答时，她就让他们进入图书馆查找百科全书，现在她已经让学生把问题公布在一个适当的 Vsenet 布告板上。教师们说：“我现在不需要教更多内容，而是需要更好的工具进行教学。”Long Branch 小学的学生还可以与宇航员及政府高级官员这一类人物 一起参加电视会议。

美国纽约技术研究所副所长金·奇克和大学顾问尼尔·卡特提出，搞一所电信大学，利用信息高速公路向全民办出售教学内容，传授世界上一些教育中心的全部教材。他们把这个项目称为 GLN。GLN 的发起人还包括团体、企业以及国家和国际组织的代表、联合国教科文组织、瑞士的国际电信联盟以及美国、瑞士、南非英国的大学。AT&T 和硅图解公司也是 GLN 的核心成员，后者将提供能作多媒体传播的电子计算机。

尼尔·卡特以 GLN 董事的身份说："这个网络将供全世界各类居民使用。"世界著名大学的教授（主要为自然科学、工程学、医学、环境和能源领域的教授）将通过 GLN 网络传授他们的专门知识。用户可以用自己的电脑调用所需要的课程，并根据自己的学习进展情况加以钻研，还可以通过电脑、摄像机和信息线路直接同指导老师联系。

80 年代，继中国的毕升发明活字印刷和德国的古腾堡首创铅字印刷术后，出版领域出现了另一次最大的革命——电子出版物。电子出版包括了三个方面的意思：

第一是在出版物生产过程中采用计算机排版技术。

第二指最终产品是电子形式的出版物。这种出版物的信息存储在磁带、磁盘和阅读型光盘等载体上，需要借助计算机才能阅读。

第三是指以电子形式传递信息，包括可视图文，电子邮件等。

"电子报纸"讲得通俗一点就是计算机上看报纸，只要有一台电脑，通过普通电话线即可与某一报社的电子信息网连通。电子报刊服务是 1982 年德克萨斯州的《沃斯堡明星电讯报》最先搞起来的。目前美国已有数十个报刊开始发行电子版，通过电子信息服务公司的网络进入个人电脑，为读者提供服务。

电子报刊有许多优点。一是信息量大，电脑作为信息数据库，其存储的容量几乎是无限的。二是检索方便，不管在何地，不管多么小的新闻，都可检索到。三是直观，图文并茂，还可以有活动画面和音乐。

对于报社来说，电子报刊大大节省了印刷费用、排版、付印和通过邮局发行等大量开支。对于社会来说，电子报刊还有助于解决环境问题，旧报刊是垃圾中的主要成分，废旧纸的再生利用市场极小，而且可以避免破坏森林。

知识的能量来源于人的脑力，计算机的迅速发展将会引发一场脑力革命。当机器发展为智能机器时，人的智力也在进化过程中有了一次飞跃，也可以说是"人的革命"。

计算机革命是人的智能推动的，计算机革命与"人的革命"是相互作用、彼此促进的。人的智能与机器智能的集成引爆了"智能氢弹"，发生智能核爆炸。它释放的不是能量，是智能，而且是高智能，是社会发展的巨大动力，能够改变社会形态。计算机集成制造系统必然要发展为智能集成制造系统，将人工智能技术、专家系统、智能机器人运用于计算机集成制造系统。

医院和医疗活动基本上都是信息活动，上医院看病说是拿药，不如说是获得病情信息。在传统的医疗模式下，医生凭外在的现象，根据自己的经验和知识获得病人的病情信息，这样治疗成本比较高，医生和护士要把 50% 以上的时间花在对病人没有直接价值的活动中。如果有关病人病史的信息能被所有医生共享利用，那么许多的诊断不需重复，家庭和医院通过信息高速公路相联，许多的急诊和护理就不再需要住院；低价的个人视频会议系统可使数千英里之遥的医生聚首讨论；医疗专家系统将帮助医生诊断，提醒医生处方是否开错等。

加利福尼亚乡村中车祸受伤者要接受紧急处理，受伤的信息通过网络发出以后，由乡村医院的卫生保健工作者、南加州大学创伤治疗中心的医生和放射科技师以及受伤者在巴尔的摩的私人医生立即组成医疗小组。不同州的医生利用现有的计算机和电信技术迅速查阅患者病情记录、X 光片以及其它先进的诊断图片。查询患者的医疗记录以避免出现过敏反应。

知识经济时代，社会的反应时间缩短，就必须提高人类对其环境变化的敏感性，就必须保证社会上所有的人都能接受最低限度的教育。实际上，在人为世界有三种不同的变化节律，生物进化是最慢的，文化发展比较快，技术引起的社会变化最快。信息能够激发创造力，开阔视野，使人们能够适应他们自身所在的世界。创造在世界范围内获得有关信息的条件，是促使今天提高人和社会的创造力和反应能力的方法，它使人和社会能够掌握自己的命运。

作为知识的创造者和载体，最重要的责任是大声疾呼促使人们之间理解和尊重，不论他们与我们相似还是不同，要求通过公平地获得学习文化和接受基础教育的机会。

我们这个世界已变成一个“地球村”。在这个村里，各国将越来越密切地相互依存，科学和技术正在发挥重要的作用。摆在我们面前的选择是一种决定命运的选择，是进化和灭亡之间的选择，这种挑战是史无前例的。在过去的几个世纪里，人们可以在原有的居住地被破坏后，寻找新的土地和资源。今天，我们生活在地球上所有可能居住的地方，我们生活在一个拥挤的和脆弱的平衡的经济、社会和生态系统中，我们不得不互相依赖。为命运的进化作出选择，要求认识并承担那些在历史的紧要关头随生命而来的责任。作为文化的创造者和载体，作为人类大家庭的成员，我们每一个人都有不可推卸的责任。

第二节　网络经济的形成

由于电脑网络是数字的而不是模拟的，由于网络从过去的主机模式转向基于互联网模式的点对点互联网，将产生出创造财富的新典范。当这样的网络带增长得足以承担完全的多媒体时，这种新体制结构的机会将梦幻地增长。所有在以知识价值对物质资本进行替代的地方，至少都不再把时间和金钱投在扩大中间环节上，而是力图在自己和服务目标间走一条最短的直线。目前，我们还没有走到所有知识都已电子化，而所有商业都可以在电子媒体上进行的时代，但是，不会太久远，因为知识的价值在这个世纪末已经体现出重要性。网络本身就足以证明这一点。

Internet 的发展使无数的人被卷入这场网络革命中来，微软公司总裁比尔·盖茨看准行情：“我们要全力拥护并拓展互联网络。”

美国时代——沃纳集团已投资数百万美元在互联网络事业，旗下《财富》和《时代》两本杂志上网。

年轻华人创立雅尼公司，免费协助网络使用者在互联网络中进行搜寻，而通过网上广告，雅尼获得滚滚财源。

1995 年 10 月，全球第一家网络银行“安全第一网络银行”在美国诞生，这家银行没有建筑物没有地址，只有网址，营业厅就是网上首页，所有交易都通过互联网络进行 。员工只有 10 人，1996 年存额金额达到 1400 万美元，预估 1999 年存款金额将达到 4 亿美元。

互联网络的出现使许多公司视为扳倒巨大的机会，Sun、奥瑞克、网景、苹果和 IBM 五家公司提倡的网络电脑，就是要打破由两大资讯巨人垄断的电脑工业。它们的巨大优势是网络电脑没有软件的硬盘，使用软件和资料都到网上取。

个人电脑软件霸主 Microsoft 在最初的决策中失去一步，低估了互联网络的发展前景，因而在网络软件开发方面失去先手，坐失良机。盖茨在后悔莫及之余奋起直追，微软公司高级主管在 1995 年重新制订了该公司在互联网络商战中的战略和战术。今天微软的网络浏览器 Internet Explore 在市场上已占霸主地位。

网景公司完全以市场为导向，市场需要什么，就朝哪里走。网景是个新公司，没有包袱，在网络市场拼搏中，无需考虑公司存在产品的配套、一体化问题，其互联网络浏览器具有强大的技术优势。网景公司在互联网上的万维网络页广告做得有声有色，成为国际互联网上最热门的网员之一。1994 年还默默无闻的网景在 1995 年一年收入高达 8000 万美元，成为全美历史上第一年收入最高的公司之一。

苹果公司近来每况愈下，阿美利奥走马上任之后力挽狂澜，苹果公司采取结盟政策：与网景联手开发一种新型网络浏览器，与微软合作销售苹果电脑，与 SUN 一起研制“Java”软件的新系统。在这场网络经济的竞争中，苹果公司还须加快步伐。

IBM 公司在 1996 年 12 月中旬宣布以后该公司产品将面向国际互联网络进行生产。其总裁司特纳在纽约举行的“国际互联网商展”开幕式上郑重宣布：“IBM 公司支持 Java 程序语言。”Java 语言是互联网络上能够跨平台作业的通用程序语言。在公司内部网的庞大市场上，IBM 注重对多家公司的咨询服务，为他们提供一揽子项目设计，从公司万维网网址的建立一直到和互联网络相联结。IBM 公司今后的总目标是使公司成为全面提供网络系统硬件、软件、系统服务等全方位服务的国际超网络产品公司。

英特尔公司似乎是唯一一家在网络大潮面前能够处变不惊、从容不迫的公司，英特尔公司是世界上最大的一家个人电脑微处理器供应商，市场占有额为 85%。为了适应互联网络的发展，英特尔计划从三方面打进网络市场：

（1）提供互联网络使用的个人电脑平台；

（2）强化产品的力量形象及声音处理功能；

（3）推出各种性能的处理器。

英特尔公司还和 CISCO 公司联合生产互联网络 CFE 设备，以提高产品性能。该公司还生产出一部每秒能进行一万亿次计算的超级电脑。公司的策略是稳中求变：大力生产价格适宜的奔腾芯片，协助微软公司确保个人电脑，同时，公司也随机应变，抢攻互联网络市场。

微软公司、英特尔公司、苹果公司、IBM 公司在电脑业市场的激烈竞争下刚刚站稳了脚跟，便迎头赶上了来自互联网络巨浪的冲击。这场巨浪推动了网络经济的迅速发展。一批新的网络公司产生并以最新的知识经济观念，支撑着社会的发展。

随着知识经济时代的到来，企业必须在网上生存，于是其产品和服务正变得越来越复杂。这种复杂性如同汽车或便携性摄像机的复杂性一样掩盖于表面之下。当今的产品生产需要各种不同的技能：开发研究、机械设计、微电子技术、程序设计、工厂管理、市场营销及各种专业化技术。目前产品生命周期已大大缩短，产品推向市场所需的时间也大为缩短。

对于单个企业来说，生产完全满足顾客需要的具有优秀品质的产品，越来越难以做到。因而越来越多的拥有不同能力的企业都通过协议结合在一起。计算机和网络为这种合作提供了方便，它可以将大量企业的核心能力通过环球网络连接起来。这种连接对于全新竞争力的快速增长是必要的。当今即使一些最大的企业，也与其它企业合作，因为它们不可能在其事业领域的各个方面都保持有世界一流的能力。

集中核心能力对一些小企业来说可以为它们创造更多的机遇，共享核心能力的合作企业网络的生产更具灵活性，灵活生产正在逐渐取代大生产和日本式的互依生产。它是市场的一种快速反应，在这一市场上，顾客要求有更多的选择，要求定制化，灵活生产的目标是为顾客创造更多的使用价值。

合作组织存在的时间可长可短。有时可能仅仅是为制定某一计划而结合在一起；有时可能仅仅是为某一种生命周期较短产品的生产而结合在一起。合作者可能保持一种潜在的联系，一旦需要便结合在一起。与过去的企业不同，计算机化企业的设计必须保证能在动荡和不确定情况下取得成功。

有时，存在于相同事业领域的一些小企业通过建立企业网，能够在大项目的竞标中获胜。例如肯塔基木制品企业网络连接了一些从业人员不超过 50 人的小企业，赢得了迪斯尼世界一份 250 万美元的合同。这为小企业提供了一种思路：蓄积资源以赢得利润。

有些企业网有固定的成员，有些则没有固定的成员；有些则是一些一旦需要即可加入合作的松散的成员。有些企业网有正式的组织结构。那些从事实物生产的企业网可能局限于同一区域；而那些从事知识产品生产的企业网可能延伸到全球范围。

有高度竞争关系的八个英国工厂共同组成了一个称为英国精制油化学集团的联盟，它们集中了所有必要的技能，在赢得合同后在内部分解承包。

在伦敦和安大略周围的加拿大的7个保健协会运用光缆系统联结成一个LARG网,使它们能共享医学图像数据库、获取专家咨询、电视教学以及其它资源。光导纤维的进一步应用将使相距遥远的、甚至世界范围的机器连接在一起。于是偏远地区的诊所也将拥有世界先进水平的技术。

有时,大型企业之间也相互合作建立可共享的机构。在20世纪70年代,美国的汽车工业为了与政府的法令取得一致,不得不进行巨大的转变,现在,通用、福特和克莱斯勒拥有一个国际联营协会VSCAR,这一协会开发了很多新技术和新零件供汽车企业共享。

在网络经济下,企业网是通过蓄积和共享资源,能够在需要抓住某个市场机会时快速组建的一个虚拟企业。计算机企业网拥有一个代理企业,客户与这一企业交易,它可以在互联网络上拥有自己的地址。计算机化企业网有“整体大于部分之和”的功能。

企业网络必须具备能够认识共有的核心能力并去获取它的途径,要对网内成员的能力进行预先确认。企业网络需要一种计算机化的学习结构,应该在需要时让一些潜在的合作者加入。

获得精确的信息沟通,可以采用一些普通的计算机化工具。克莱斯勒(Chrysler)公司为使供应商能够运用统一的CAD软件,对它们进行训练,并通过网络将它们连接起来。

Agileweb是宾西法尼亚的机器商通过网络连接在一起的企业网,这一网络使商品能够随时组建一个相应的联合体去赢得大额合同项目,它们制定了一整套为抓住事业机遇而组建临时虚拟企业的指导方针,制定了如何进行利润分配的原则。

计算机化企业网络很可能将成为知识经济时代一种最主要的经营组织形式,我们正处于一个历史性转变的早期,在这一转变过程中,大生产正向灵活生产过渡,单一企业经营将全面网络化。

在网络世界中,内联网络增长呈上升趋势,数字设备公司互联网络业务营销经理说:“互联网络刚出现时,人们并没有把它当作做生意的方式。”联邦捷运公司内部已有60个环球网节点在运行,它们中的大部分都是职工们自己设计、自己使用的。下一步,作为在全公司内部推行环球网的一个组成部分,联邦捷运正在给它位于世界各地的30000名白领职员配备环球网浏览器,从而他们能进入公司内部网建立的大量新节点。

由于利用内部网络把公司内部的所有信息岛联接起来,带来了空前的合作。这些被称为内部网(Intranent)的公司自用网络用的是互联网络和环球网的技术框架和标准,但靠叫“防火墙”的部件同公共互联网络隔开:职员可以进入网络,但未经授权的用户却不行。

未来电脑公司的首席执行官说:“内部网打破了公司内部的信息和行政壁垒。”从美国电报电话公司(AT&T)到3M公司,有上百家厂商在安装内部网。

在福特汽车公司,一个内部网把亚、欧、美三洲的设计中心接在一起,以帮助工程师设计96新款轿车。在国民半导体公司,一位工程师做了个主页面,让他的部门安排联机会议时间。硅图像公司的7200名员工可进入存放于内部800个环球网节点上的144000份页面。内部网的另一大明显优势就是不再需要纸张。又因为环球网浏览器可在任何类型的电脑上运行,所以每位职员都可查看同一份电子信息。这意味着,所有类型的文件,如内部电话号码本、过程手册、培训资料和调拨单据等都能转化为电子格式放在环球网上,还可随时进行更新。

由此可见,共享信息、自由地筛选大量的商业和科技数据,和其它人分享计划的细节,能给公司带来巨大的信息优势和组织优势。这也是网络经济的核心所在。

在高科技飞速发展的社会里,知识也在不断地更新。越有知识其经济价值就越社会化,知识越新获得益也就越快越大。这也充分显示出在新的社会环境中,知识的经济化在网络上发展已成为势不可挡的主流。

知识经济时代的网络化,远非现今一般的专家系统可比。这样的网络时代具有全球性和高

精密度的知识科技。

在今天,最重要的资源并不是设备、劳动力和土地、自然资源,而是知识。最重的设施不是交通、工厂,而是网络。一个企业应该利用所有它可能掌握的知识。在这些知识没有被其它企业共享的情况下,它会提供独特的优势。

由电子网络带来的经营变化正在不断加速,将使越来越多没有准备的企业不得不为生存而斗争。在所有行业中,技术都在以极快的速度尽可能地改变着一切。无所不在的计算机网络使与经营有关的一切都加快了节奏,网络使快速反应成为可能,同时,由于竞争也使快速反应成为必须。

计算机化网络企业应设计成充满变化和不确定性,并据此在与那些把变化视为问题的企业的竞争中取得优势。变化和不确定性是竞争机遇的永久性源泉。

在许多情况下,速度成为竞争取胜的决定因素:

(1)识别新产品要求;

(2)把产品推向市场;

(3)实施新服务;

(4)改进产品;

(5)对流行时尚作出反应;

(6)满足新顾客需求;

(7)控制库存和分销。

计算机的强大威力正日益提高,并且与一个电子神经系统连接。许多企业正在变为计算化网络企业,并设计有速度最快、效率最高、遍及全世界的神经网络和价值流。

孤立的计算机化企业将改变世界、社会,雇佣制度和我们的生活方式。然而,现在正在进行的这场革命所涉及到的,却是威力远胜于孤立的计算化企业的一种新的事物,它就是通过电子方式联接在一起的计算机化网络企业。

随着互联网络及万维网(www)的盛行,利用无国界、无区域界限的 Internet 来销售商品或服务,成为买卖通路的新选择。Internet 上的虚拟商店成为一个新的通路形式,即将成为一个浪潮。

虚拟商店,它不需要店面、摆放之货品、服务人员等。www 的虚拟商店属于一种无店铺的销售方式,其使用的媒体为互联网络。

虚拟商店具有如下优势:

第一,无国界经营

对于虚拟商店的店主而言,商品一上网即可能成为国际品牌,无须花费昂贵的国际行销费用,以最少的成本将自己的货品、服务推销到全世界。

第二,无存货商店

www 上的商店可以在接到顾客订单后,再向制造厂家订货,而无须将商品陈列出来,以供顾客选择或在网页上打出商店销售的目标以供选择。

第三,全天候经营

由于虚拟商店不需雇用经营服务人员,也可摆脱因员工疲倦或缺乏训练而引起顾客反感带来的麻烦。

第四,成本低廉

虚拟商店的成本主要涉及自设 web 站成本、软硬件费用和网络使用费,这些比普通店铺的经常性支出要低廉得多。

网络上采用虚拟购物街的商店组合方式,将各家店集中起来,构成一个大的商品贸易百货公司,多个五彩斑斓的网页集中在一起,以吸引消费者兴趣。同时还可以在网络上预告新产品

上市。

网络消费者一般有高学历、高职务的职务。这类人士在消费决策上需要较多的资料，以便作出明智的购物决定。

虚拟商店的经营思路是全新的：

告知消费者商店的位置，对于 Internet 的使用者而言，较好的办法是在 BBA 上贴出布告，布告以告知性，宣传性的语气出现。

针对网络行销的特点和消费者的特性，在产品策略上，应以高学历、高职务人的兴趣为主，如电脑相关用品，旅游相关服务，法律、投资理财咨询等；在广告策略方面，网络行销在偏重于资讯性讯息的提供，尤其对于高相关性产品，消费者在对其购买决策时往往要考虑各方面的因素，其广告的教育成分可以适当提高。

同时，许多商店也竭力采用一些颇有成效的措施，如使用优惠卡、建立会员制、一对一行销等。通过向顾客提供一些电子问卷，可以建立起一个完整的消费者资料库。

随着国际网络和全球资讯网的盛行，利用无国界、无区域界限限的 Internet 来销售商品或服务，成为买卖通路的新选择，虚拟商店的出现正顺应这种趋势与选择。

营销，多数人将其定义为促进业务增长所做的种种努力。网上营销即借助联机网络、电脑通信和数字交互式媒体的威力来实现营销目标。

网上营销给企业带来的优势一般有以下几点：

(1)便于控制营销预算；

(2)顾客可不必再等销售代理回复电话，可以自行查询信息；

(3)联机信息服务器的一大优点是它从不下班；

(4)网上营销最受渴求信息的买家和分析型买家的青睐；

(5)联机网络制造了一个即时全球社区。

金钱从有形到无形，这是知识经济时代的金融标志。

货币是一个经济体正常运转必不可少的齿轮，货币形态从原始的一般等价物(牛羊贝壳等)到金属铸币再到纸币的转化，每一次都反映了社会经济革命性的转变。在今天和未来，货币正在和即将变得越来越电子化、无形化，它反映人类网络经济时代的来临。

一串串的数字作为有形金钱的替代，将使得在线传输变得异常轻松，就仿佛在大街上搬运一个便士，伴随着数字化货币的普及，我们将很容易地在网上看到公开的新闻传输或各种形式的娱乐节目。只要打开网络，花上很少的金钱，你便完全地占有它。

银行越来越喜欢数字化的货币，他们付出了很多努力以推动这种机制成为现实。纸币和硬币则愈发显示出其奢侈性。美国每年仅搬运有形货币的费用即 60 亿美元。纸币在目前社会中日益发达的仿真和复印技术面前愈发显得无能为力。今天，只要是一个热心于刻画的美术学生，配备完备的技术设施即可制做一系列模子以印刷纸币。

采用数字化的出纳员支票或银行汇票，排除了个人手迹的因素，而不必考虑支票或汇票的安全性问题。它们采用永不消退的数字化签名，对于那种大额的付款要求，这将是一个很好的解决办法。旅游者的支票，债务凭证和个人支票的数字化影像都将会涉及。

在美国、英国、法国、葡萄牙和香港，数字化的货币均已有了不同程度的流行。他们采取不同的体系，因此也分别获得了不同程度的公众认可。但一致的是，他们中几乎全部都在世界上第一次网络爆炸前夕有所准备，他们正在努力寻找一种完美的方案以使普遍公众对其欣然接受。

数字化的货币具有充分的潜能成为普通常见的交换工具。在网络上进行数字货币的传输并不需要一个第三者集团作为担保，它是一种真实的付给。电脑网络对我们的社会经济产生了深远的影响，金融世界已经在网络环境下工作了近 20 年之久。从某种意义上讲，数字化的货币

正伴随我们生活了多年。

电子金融网络到来的一个最显著的效应即是货币传输速度的极大提高。但这同时也使我们比以前更难以追踪财富的行踪。这种创造和追逐财富的速度相对于前 20 年大约有 3 倍以上的提高。到目前为止，你通过网络可以到达芝加哥、阿姆斯特丹、香港、菲律宾、韩国等几十个国家和地区的各类金融交易场所。

个人在网上投资变得更加容易进行，你可以使用一个在线经济人的网址为你传送大量信息。当数字化货币进入社会上那些富有阶层的手中，将会再次加速金钱的流动，从而加快社会经济的增长速度。

今天，大多数的普通公众和公司都是在持续一段的消费之后将一大笔货款支付出去，这种计算方法是笼统而不经济的，比如电费和电话费的支付就应该以小时为单位，数字化货币将使这样以精确支付成为可能。当信用卡持卡个人能够以小时为计算单位向信用卡提供者或资金出借者给付借款，那么我们对于费用和资金流动方式的控制将会比现在精确得多。同样地，公司也会使账户流动更加顺畅和迅速。这种快速的资金运转将会使我们经济的方方面面焕然一新。

在不久以前，我们谁也未曾奢想那些还在实验室或大金融机构者运行的数字化货币体系能够进入到大众的经济生活中。一个简单的软件程序就能赋予我们对于数字化货币的精确控制能力。你的软件代理人能够使你在折扣最优厚的时候给付资金，在能够为你节约大笔资金的时候选择进行资金的给付。你能够自动地选择到世界上最佳的兑换汇率。

即使是现在，在某些新奇的事物正初见端倪时，我们或许也未敢妄自评价这种事物是好是坏，它究竟能够给我们带来哪些真正的改变。当数以百万计的人们开始在网上使用数字化的货币和储值卡时，有一点可以肯定，数字化的货币体系的发展必将呈加速状态。

在提供电子现金方面有三种主要方式：信用卡、智能卡和通过计算机的现金转移。

信用卡自身有一些缺陷，它们有现金限制；它们不是匿名的；它们不适合 Internet 的基本风格：通过个人之间的互动，任何人都可以从事销售活动。最为重要的是，使用它们的费用比使用真正的电子现金要高得多。

智能卡和信用卡大小差不多的一张可以包括一个装电子现金的电子“钱包”，消费者可以用来购物。智能卡的费用比简单的信用卡高，但智能卡交易的处理却是非常便宜的，因此，可以用在小额现金的支付上。

1995 年 Internet 第一银行开业（虚拟），标志着商业交易处理网上服务开始。服务是以 VISA 智能卡为基础的，可以在 83 个国家 200000 台 VISA/PLVS 自动提款机（ATM）上向卡中存入现金。

计算机交易最方便的电子现金形式是可以使用鼠标器，在自己的计算机屏幕上购物、付款。伯克莱大学密码学博士戴维·查姆为电子现金转移设计了一种机制，这种机制安全性极高，保密性也好。它要求有“电子银行”，由它在网络上进行安全的自动电子现金服务。

在网络上，任何人只要有一台计算机和一条电话线就可以成立一个小公司。个人电脑和电子货币的结合象征着一场巨大的革命。货币是信息。但硬币和纸币是代表货币的一种极为原始的方式。电子现金是经过设计，用软件处理的信息，因此它有无数微妙的变化，这些变化是传统货币没有的。如可以用密码指定货币的用途，政府可以希望有不同形式的电子现金，用于未来的税收系统或防止“洗钱”。

世界步入数字化时代，方方面面竞相求变，一些衍生的金融市场应运而生。一个二十个人管理的分散在多个共同基金中的上百亿美元投资组合，可以提供银行的任何服务，他们只须向银行购买这种服务，再卖给客户。这些基金不需要保留联邦政府强制要求的准备金，也不需要购买保险，运作相当简单，他们的基金随时都是接近 100％的投资。

银行面临日趋激烈的竞争,这些竞争来自华尔街财务公司以及金融经济中非银行类的公司,因此银行必须投下比华尔街更庞大的资本使其劳力密集、横跨全球的事业迈向自动化。银行必须花更多钱才能和对手竞争。根据花旗银行的科技委员会主席保罗·葛拉瑟的估计,美国前十大银行拥有三兆美元的存款,比全美三百大资金管理公司拥有的存款不过多一点点;这些公司管理全国的退休基金、共同基金和货币市场基金,而且银行的效率比这些公司差得多。

因此网络银行是未来趋势,而且银行必须适应新的网络金融环境。经历了自动提款机、无人银行到电话银行,银行不断翻新自动化技术,一批敢于革新的银行家,走在了网络经济的前列,在金融界掀起网络银行风潮。

在网络银行的世界里,银行的规模不能再以分行数、人员数衡量。互联网络也将改变银行的排行榜。

互联网络的一大优势在于其在客户与银行间开辟了新的沟通管道。通过这些便利和直接的沟通管道,银行的业务部门能够找到潜在的客户,企划部门也能针对客户需求设计金融商品。

网络经济使得市场在交易一些非常抽象复杂的东西,它改变了生产的过程,改变了厂家之间竞争与合作的方式,改变了厂商与消费者之间的沟通渠道,改变了经济体运转和调整的手段,总之,网络经济时代,一切传统的经济理念都发生了根本的转变。

第三节　全球知识产业发展展望

以信息、知识、高技术和文化、人才元素为主体的新兴产业是全球“超级产业”,它只要十年就可以完成第三产业50年、工业300年、农业3000年才完全的革命。基因高效农业、太空高速工业、信息高速公路、人才高速网络等,已如浪潮般兴起,势不可挡。由于高技术、大文化和大科学的迅猛深入,知识产业在质量、品位、规模和时空上,都将兴起绿色革命、工业革命,使人类社会的物质文明和精神文明都将达到令人难以想象的规模和高度。

目前高技术产业化(Industrilization of high—tech)已成为时代的浪潮。1988年邓小平同志就从高科技研究的“863计划”的角度,前瞻性地提出时代警示“发展高科技,实现产业化。”

由于知识产业与传统产业的区别,实际上产生了一次新产业。50年代以来把产业分为一次产业——农业,二次产业——工业,其余以服务业为主视为三次产业。今天,对这种分类方法,已值得商榷,因为知识产业表现出与前三次产业十分不同的特性,或许可以称为第四产业,它已经成为当今世界多极格局国际竞争的制高点。

知识经济在生产中以知识产业为支柱,知识产业以高科技为其最重要的资源依托。“高科技”是特指的,是一个动态发展的概念。按联合国组织的分类主要有:信息科学技术、生命科学技术、新能源与可再生能源科学技术、新材料科学技术、空间科学技术、海洋科学技术、环境科学技术和管理科学技术。

知识产业的核心是信息产业。信息产业包括信息产品的生产和信息服务在内的整个产业体系。信息产业是知识、技术和智力密集型产业,它具有高投入、高产出和迅速更新的特点。同时它又是高渗透性产业,不但能渗透到各个高新技术领域,而且还会渗透到传统的农业、工业的服务业中。

从广义的信息包括知识来看,知识产业也就是信息产业。

目前世界各国加紧向信息产业投资的举措必将在下世纪初引起产业结构的大调整。一方面,由于信息产业的崛起,在发达国家中,传统的钢铁、石油、汽车、造船、化工等产业将逐渐失

去往日的光辉，面临高科技革命和知识经济的改造。另一方面，与知识产业相关的电子计算机通信设备、自动化加工设备、新能源、新材料、激光技术和生物工程等一大批产业将蓬勃发展。在全社会范围内达到更高层次的产业结构合理化，最小的劳动消耗可以获得最大的社会满足效果。

知识产业是全球化产业，它突破了地区和国家的界限，使得整个地球更加紧密地联成一体，大大推动世界经济区域集团化和全球化的发展。知识产业的崛起是在人类历史上继工业革命之后对人类影响最为深远的大事件。

当今世界各国无论是美国、西欧、日本，还是发展中国家，尤其是亚洲新兴工业化经济国家，无不对知识产业的发展高度重视，纷纷制订高科技发展的长远计划，作为本国在21世纪的世界新格局中定位的国策。

冷战时代，美国致力于军事高科技发展，冷战结束后，美国开始了高科技研究自军用至民用的转轨。日本在过去较长时期集中力量搞高技术开发，对尖端科学的研究不足，在科学研究成果迅速产业化的今天感到后劲不足，因此在继续高技术开发的同时强调前沿科学的基础研究。

亚洲新兴经济国家越来越认识到劳动力资源外向型经济前景黯淡，因此都全力提高出口产品的高技术含量和附加值。欧盟各国认识到其高科技领域产业化进程缓慢和由各国分别开发力量不足的劣势，由政府制定计划加强高科技产业化和科研一体化的进程。

70年代以后，美国等西方国家经济陷入滞胀，经济低速徘徊，唯有信息产业一枝独秀。比如，70年代，美国、欧共体的国民生产总值年平均增长2.3%，而信息产业的增长却超过20%，1980年——1995年，日本信息服务业的市场规模扩大了47倍，年平均增长率达到26.4%，同期国民生产总值只增长了2.8倍，年平均增长率为6%。

知识产业的发展离不开信息基础设备的发展，信息的通讯方式与世界社会经济的发展关系密切：

表1.2.1

通讯手段	世界文明和R&D（研究与发展）
语言	人类文明开始
↓	↓
文字	文化
↓	↓
印刷	文艺复艺
↓	↓
邮政	第一次工业革命（蒸汽机）
↓	↓
电报、电话	第二次工业革命（电力）
↓	↓
广播、电视	第三次工业革命（原子能）
↓	↓
计算机网络	新技术革命（计算机）
↓	↓
信息高速公路	知识经济（科技工业园）

1976年10月10日美国总统克林顿提出“因特网Ⅱ”计划，将通信速度提高100至1000倍，以解决因特网过分拥挤的问题。

美国的Information Super High Way计划提出后，在世界上引起强烈的反响。日本要将多媒体热用作经济复苏的推进剂。日本邮政省在1995年提出由亚洲地区为骨干的“信息高速公

路”设想。欧共体于1993年12月公布了白皮书,建议实施欧洲网基础设施的庞大计划。

据资料征集公司估计,今后四年内美国公司用于信息技术的开支将增加70%。目前,美国技术性行业每年创造的产值达到5430亿美元,占国内生产总值的11%以上。美国年销售额超过5亿美元以上的公司1996年仅在数据系统上的开支总额就将达到800亿美元之巨。1995年美国技术商品贸易拥有130亿美元的顺差。

与信息和通信技术的基本构件——半导体制造相关的投资增长速度,在北美和欧洲1992—1993年度超过20%,在北美、欧洲和日本1993—1994年度和1994—1995年度超过34%。在信息和通信设备投资中,有相当大的一部分是由金融、电信及零售等服务行业进行的。

1995年2月26日结束的7国集团信息社会部长级会议表明信息高速公路的发展将对世界多极格局产生重大影响。在这次会议上7国取得共识:

(1)建设信息高速公路是21世纪综合国力发展的重要因素,具有划时代的意义。

(2)信息高速公路将对科技、文化、经济以及国际关系带来不可估量的影响,尤其是带来巨大的市场。

(3)信息高速公路的基本原则是各种部门、广大公众、各种文化的广泛参加,积极竞争的市场开放。

会议也对信息产业的发展和信息高速公路可能对未来社会带来的一系列问题和挑战作了充分的估计:

(1)信息高速公路的建设会带来国家主权、知识产权和个人隐私权的一系列问题,有人提出这些问题将会通过新规则的制定而解决,但关键在于:从谁的利益出发制定规则。

(2)信息高速公路的发展最终将扩大就业机会,但其最初影响产业结构的变革将会破坏一些就业机会。

(3)发展中国家在信息高速公路中的地位是个严重的问题,信息高速公路促进的只是发达国家垄断,而不是世界各国的自由竞争。而且,信息高速公路还会给发展中国家的民族文化带来很大冲击。

(4)信息高速公路带来最巨大和最深刻的影响就是:信息高速公路将促进的是一个什么样的知识经济社会?人类追求的是充满机遇的社会,还是首先保障福利的社会?信息高速公路将带来什么样的社会变革?将通向何方?

(5)信息高速公路的建设将导致各国政府权力下放,部门权力分散,如何协调各部门间的矛盾?

(6)日本和欧洲担心美国利用其雄厚的国力、先进技术和起步早的优势,在市场上形成独霸地位。

(7)法国、意大利和加拿大担心未来市场的英语化和美国文明化会削弱自己的民族文化。

无论如何,知识产业将引起传统产业的新生,提高其效率,开辟新市场。在信息化时代,产品的价值不再只是土地、劳动力和资本的组合,必须加上知识的作用。事实上,通过知识再利用而发展出比原产品更高利润的产业已愈来愈多。像美国的电视信息、航空信息的营业额和资本都已超过大部分的电视公司和航空公司。

生命科学技术和信息技术一样对世界重大问题有着举足轻重的作用,未来的21世纪被称为生物学的世纪。基因工程在医药和农业中的应用将深刻改变人类的生活质量。

基因技术用来制造新药。一种疾病的基因特性被解析,从而使该种疾病可以得到控制与治疗。乳腺癌基因已经破译,乙型肝炎的基因正在破译,预计在2000年以前艾滋病基因将被破译。

基因工程技术在制药上的应用如下表:

表 1.2.2

医药种类	达到实用的时间	目前进度 %	欧、日、美进度比较		
			西欧	日本	美国
各种病毒疫苗	2020	20	80	100	200
各种人造酶	2020	30	80	100	120
各种抗癌药	2030	40	90	100	130
人造器官	2030	15	80	100	100
抗老年痴呆和脑萎缩新药	2050	5	80	100	100

从上表可以看出，世界主要国家正在进行生命科学技术研究的激烈竞争，1994 年美国投入生命科学技术研究的经费达 43 亿美元之巨，日本也超过 10 亿美元。

日本通过基因重组技术培育的“抗过敏水稻种”已由三井东亚化学公司生产，于 1995 年在普通稻田中试播。它从外部引入遗传基因，阻碍造成病毒性过敏的蛋白质合成过程，是过敏患者的佳肴。

1997 年 2 月 23 日苏格兰科学家首次在世界上利用成年绵羊体细胞克隆绵羊成功，使得家畜饲养业到达了历史上的一个新阶段。

在 20 世纪末，人类开始有能力利用“新金矿”——含于各种生物中的基因。因此稀有物种将逐渐变得像金子一样宝贵。为了加强和扩大基因研究，对稀有物种争夺将会愈演愈烈，不择手段地争夺将侵害他国，尤其是对有些稀有物种资源丰富的发展中国家利益的保护将是世界的重大新问题。

基因技术也将带来一些伦理道德问题，1997 年克隆绵羊成功，使得克隆人在技术上成为现实，提供了制造新物种和使人变异的可能性，这些都将给社会传统的伦理道德准则带来巨大的冲击。

20 世纪中叶以来，世界面临传统能源逐步枯竭的问题，而能源和可再生能源技术有可能比较彻底地解决这一难题。

联合国 1994 年公布的报告估计，石油只能开采 75 年，天然气只能维持 56 年，煤大约只够用 180 年，半个世纪以后，人类将面临全面的传统能源危机。

从高科技的角度讲，日前新能源和可再生能源主要是核能，其中又分为裂变能和受控热核聚变能。现在人类利用核能的原子能电站主要是裂变能。

受控热核聚变能是一种更高效、更方便、更干净的能源。受控热核聚变利用的是轻元素，如氢、氘、氚等。1 千克氘和氚的混和物热核聚变反应所释放的能量是同样质量的铀进行核裂变反应所释放能量的 5 倍，而且氘与氚在大自然中大量存在，每一千克海水中可提取 34 毫克氘，也就是说，1 升海水可以顶 300 升汽油。地球上 70%的面积是海洋，如果受控热核聚变能为人类掌握，人类就找到了取之不尽，用之不竭的能源。

为了获得新能源，各国展开了激烈竞争：

表 1.2.3

项目 \ 国别	美国	欧共体	日本	俄罗斯
磁约束受控热核聚变实验装置名称	TFTR	JET	JT—60	T—15
实验输出功率最高值	10.7 兆瓦	16.1 兆瓦		
研究开发进度比较	150	160	100	80

太阳能的利用看起来简单，但把太阳能作为一种新能源大规模利用则是非高技术所不能

解决的了。以目前的技术转化太阳能是没有问题的,但一度太阳能电力贵达一美元,所以必须高效转化,大大降低成本才能够实际利用。

1995年澳大利亚的太阳能发电达到150日元/千瓦小时的水平。与当时的电力市场价格相比,当太阳能电力价格降到10日元/千瓦小时的时候,就可以与火电或水电竞争了。

日本为了解决能源问题,制订了利用太阳能的“阳光计划”:

表1.2.4

项目 \ 年代		1980	1994	2000
硅模块(太阳能转换器)效率	多晶体	12%	21%	
	非晶体	6%	12%	15—20%
模块成本/千瓦小时		15000日元	700—1000日元	170—210日元
发电成本/千瓦小时(含运行费)			120日元	20日元

从目前看来,到2000年后不久,太阳能发电就能进入实用阶段,比较乐观的估计,太阳能发电就能达到全世界总发电量的20%～30%。太阳能不仅能作为固定能源,还可以减为移动能源。尤其在偏远地区,太阳能电池能为高速公路上的急救电话和荒原装置上的信号装置等提供最经济可靠的电源。

随着新技术革命的发展,人类在迅速发展生产的同时,破坏自身生存环境的能力大大增加;环境问题在人类历史中从来没有被提高到今天的高度。如果我们不从现在开始着手解决环境问题,日益恶化的环境会影响千秋万代,终归会影响到人类的生存。

在知识经济时代,一些新兴高技术将代替传统技术,这些高技术在开发时就改变了传统技术无情掠夺自然资源的技术目标,而以人和自然协调为目的。

据美国统计自1972年以来,由于使用清洁煤燃烧技术,向空气中排放的SO_2减少了25%,粉尘减少了59%。1997年1月美国克莱斯勒汽车公司解决了氢燃料电池的技术难题,使以燃料电池为动力的电动汽车商用时间提前了10年,预计2005年以前投入商业生产。

有益于环境的高新技术发展进度从下表可以看出:

表1.2.5

技术名称	技术内容	实现年代	目前进度	欧日美进度比较		
				欧	日	美
CO_2催化回收	回收—液化—存贮可用作燃料	2010	30%	100	200	150
CO_2植物固化	如海藻固化CO_2	2040	10%	100	100	100
替代氟里昂	新无害气体如CFC_{11}代替	已经实现				
自然塑料解体	光和生物分解	2000	30%	150	100	200
新废水处理技术	生物分离膜	2010	10%	100	100	100

环保技术目前已形成产业,世界市场总额保守的估计达2500亿美元。经济合作组织(OECD)国家占市场总额的80%,而且均以5%～10%的年率增长。据目前估计,到2012年现环保市场将有80%被有益于环境的高新技术占领。

目前我国乡镇企业的环境污染问题日益严重,主要原因是大多数乡镇企业采用的是即将

被淘汰的旧技术，其实在许多情况下适宜的高新技术投资在我国许多地区都是可以接受的。

在知识经济时代，知识和信息会引起产业结构软化，即在社会生产和再生产过程中体力劳动和物质资源的投入相对减少，脑力劳动和科学技术的投入相对增大。

产业结构的软化对经济发展产生了深刻的影响。知识产业的兴起和发展使生产手段和方法趋于自动化，生产过程日趋集约化和高效率化。在此过程中，整个国民经济的发展从外延增长方式转为内涵增长方式，经济发展潜力得到增强。

美国的信息化程度最高，信息高速公路建设进展最快。美国经济从1992年以来已连续增长第七个年头了，增长率也居西方国家之首。1997年6月在美国丹佛“7＋1”首脑会议上，克林顿鹤立鸡群，满面春风，就是因为其它国家经济不振而唯有美国强劲增长。

在当前的经济结构中，能源、资源、资本的作用相对在降低，而人的智力、创造性成果的价值相对在提高。最大的资源是智力，最大的财富是智慧。经济结构在软化，以知识为基础的产业正在兴起。最典型的是信息产业和咨询产业。

江泽民主席说：“本世纪在科技产业化方面最重要的创举是兴办科技工业园区。”科技工业园区(Science Park)就是规范的知识产业开发区，它是21世纪知识经济社会的细胞。

世界各国为了发展知识产业都纷纷建立了自己的科技工业园。最著名的是美国的“硅谷”。“硅谷”是在50年代末，由加州斯坦福大学附近一片果园谷地开始的。1985年硅谷已从斯坦福大学所在地伯罗阿鲁托延伸到谷地另一端的圣·何塞，有几千家企业，100万雇员，成为绵延150公里的高科技产业带。

科技工业园是知识经济社会的新细胞，80年代末以来，西方国家科技工业园蓬勃发展。同时，发展中国家的科技工业园也蓬勃兴起，中国有53个，印度有19个。1996年中国劳力人均年产值约为1180美元，而国家级高新技术产业开发区达20000美元，为其17倍。

目前世界的科技工业园主要有以下几个类型：

(1)松散联合型。如美国的硅谷和北京高新技术产业开发试验区，建园之前并没有统一规划，园区的开始是自发形成的。区域内各种产业混杂，一般没有作为地方政府的行政管理机构，以行业协会和管理委员会的形式实行松散的管理，促进各方协作。

(2)创建新区型。在大城市近郊或经济发达的地区单辟一农田或荒地建立集中的科技工业园，如上海的浦东新区，有集中的行政管理机构，有政府雄厚的资金支持。这种类型的科技工业园是最规范最普遍的一种，但需大量投入，发展中国家往往难以承受。

(3)旧区拓展型。在原有经济技术区或大学科研区的基础上拓展新区，如英国剑桥科技工业园。其资金筹集一般采取地方政府、投资银行和民间集资等多种形式。一般没有单独的行政管理机构。

(4)“孵化器”类型。即正规科技工业园区的前期工序，往往在大学里或附近辟出一小片地。如中国北方工业大学将办的科技工业园。

当然，像任何一种新生事物一样，科技工业园也有其不足之处：创造的就业机会不够多；一些科技工业园与毗邻地区关系不够协调；人才之间的高度激烈竞争也带来一些社会问题。然而，事实表明，瑕不掩玉，科技工业园在保护环境，提高政府行政效率，鼓励人们积极好学，培养科学健康的生活方式方面，展示出塑造新社会的广阔前景，科技工业园必将在21世纪世界发展中起到目前尚难以充分估量的作用。

第三章　知识经济的基本特征及其“新的革命”

第一节　知识经济的基本特征

当今世界，科学技术突飞猛进，知识经济已见端倪，并大有扑面而来之势。知识经济是与传统的农业经济、工业经济相对应的一个概念，用以描述当今世界一种新型的、富有生命力的经济形态。与传统经济相比，知识经济呈现出以下基本特征：

（1）知识经济是以知识和信息为增长源泉的经济。

按照经济合作发展组织（OECD）《以知识为基础的经济》报告中的定义，知识经济是建立在知识（智力）和信息的生产、分配和使用之上的经济。在知识经济时代，知识和信息取代工业经济时代的土地、厂房甚至资金而成为最重要的生产要素，改变了国家的成长模式与国际竞争力。世界经贸组织 1996 年度报告指出，29 个 OECD 成员国国民生产总值的 50%是通过知识实现的。在知识经济时代，由于知识和信息的作用越来越大，它们已经成为经济增长模型的内生变量，而且与资本、劳动力等变量所具有的边际效益递减规律不同，它们具有持续增长、回报递增的特征。这种特性决定了在知识经济时代将确立“能力本位”的价值观念，使具有高知识水平的智力劳动者享有崇高的地位，受到社会的尊重。

（2）知识经济是以知识和技术创新为基本内核的经济。

工业经济的发展固然离不开知识和技术创新，但是，工业经济创新所经历的时间相对漫长，范围相对比较有限。而知识经济时代的知识和技术创新速度大大加快，范围涵盖全社会，创新成为经济增长的最重要的动力。这里所谓的创新，不是单指某种新认识、新原理的发现过程的狭义的创新，而是一个创新的网络和创新的体系。创新作为知识网络，有多种来源，多种渠道，多种涵义。它是在生产、交换、消费的整个过程中出现的现象。它既有观念、概念、原理的创新，又有生产、交换、消费诸方面的创新，既包括个人的创新，又包括不同行为者的创新。具体地说，包括企业、实验室、科学研究机构与消费者之间进行大量交流而形成的许多新思想、新技艺、新产品。大量共同体互动作用而进行创新可形成一个创新整体，这个整体就叫国家创新体系。这种创新体系不断扩展而超出国界，可成为国际性的创新体系。国家创新体系由四部分组成。一是知识创新系统。知识创新是技术创新的基础和源泉。二是技术创新系统。技术创新是企业发展的根本。三是知识传播系统。知识传播体系主要是培养和输送高素质的人才。四是知识应用系统。它促使科学知识和技术知识转化为现实生产力。

（3）知识经济是以信息产业为龙头的高科技产业和以知识为基础的服务业为产业支撑的

经济。

知识经济的产业支撑不同于农业经济和工业经济。信息产业是知识经济的主导产业。信息产业由信息材料、信息设备、信息处理和信息服务四类子产业构成，全球信息技术产业投资在1996年为6100亿美元，美国占42%。全球信息产业产值已超过1万亿美元。美国信息业所创造的产值约占国内生产总值的40—50%，1997年国内生产总值增幅中的1/3来自网络化和数字化为主要特征的信息产业。现在美国职工中60%属于知识型人才，在10个新创造的就业机会中，有8个与信息产业有关。在美国，信息产业已占国内生产总值(GDP)的10%。目前全球信息产业产值已超过1万亿美元，并保持15—20%的年增长速度。生物工程产业是知识经济时代的支柱性高科技产业。生物工程产业由基因工程、细胞工程、酶工程和发酵工程四类子产业构成。以人和知识为基础的服务业是知识经济时代的具有重要作用的产业支撑。以知识为基础的服务业包括金融服务、医疗保健、咨询、旅游业等。教育产业是知识经济的核心产业。知识经济的基础是知识的生产、传播与学习。

(4)知识经济是以无形资产投入为主的经济。

工业经济需要大量资金、设备，有形资产起决定作用，控制有形资产的产权制约着经济活动主体的经济动机；知识经济则是知识、智力等无形资产的投入起决定性作用，控制知识这种无形资产的产权制约着从事经济活动的动机。当然知识经济也需要资金投入，对于高新技术产业甚至是风险资金投入，但是如果没有更多的信息、知识、智力的投入，它就谈不上是高新技术产业。因此，在知识经济时代，要高度重视无形资产的作用。下面具体来说明。无形资产虽然不像土地、建筑物、机械等有形资产那样有着具体的形象，但它却对企业的经营起着重大作用。它除了经营权、专利权等这些法律上的权利之外，还包括事实上具有金钱价值的权利。美国网景公司因为开发了可同微软公司的因特网浏览器相媲美的浏览器，被认为是唯一能够同微软公司在这个领域一决高下的公司，但是，这家公司可以说并没有什么有形资产。这家公司的所有资产就是软件——导航者浏览器。几乎在一夜之间，“导航者”就成了因特网用户手中的宠物，全球每10个因特网用户中就有8个在依靠导航者浏览器“引路”。世界驰名的耐克公司本身也没有一家生产工厂，但它却称霸于全球运动鞋市场。生产厂家都是以许可证方式在生产“耐克”牌的产品。这家公司的所有财产就是“耐克”商标、市场销售能力和设计开发能力。随着知识产业的发展，无形资产的价值越来越高。软件、图像、信息、广播、娱乐等软件产业都具有极高的附加值。

(5)在知识经济时代，智力劳动者成为社会的主导。

农业社会主导经济的是土地所有者，工业社会主导经济的是资本所有者，而知识经济条件下，主导经济的是知识所有者。在知识经济时代，经济增长中的决定因素是智力资本，智力资本是全社会的第一资本，智力型劳动者在生产力中处于关键地位，创新者在知识型企业中居于最重要的位置。知识经济宣告“资本万岁”的时代结束，“智慧万岁”的时代已经到来。美国宣称开始进入知识经济时代，是因为它有60%以上的知识分子，有80%的岗位是知识密集型岗位。知识经济从根本上说就是人才经济。近半个多世纪以来美国实施了一条极其重要的措施，即全球化人才政策。最近30年，美国通过各种方式、手段获得了数以百万计的他国专门人才，节省下教育投资3000亿美元。为了挖掘人才和留住人才，美国朝野绞尽了脑汁。例如，因特网的迅速扩大使美国感到软件开发跟不上需要，美国有识之士很快想到了海外人才。目前，作为美国企业最大的委托国家印度，其国内75%的软件专家实际上是在替美国工作，印度已成为美国软件人才的海外“仓库”，招之即来，价廉“人”美。联合国科教文组织最近的调查报告指出，在占有知识和智力上的差距，最终导致国与国之间在竞争力方面的差距。该组织引用最近跨入发达国家行列的以色列为例子，这个国土条件极其恶劣，资源贫乏，人口仅500多万的小国，1996年高科技产品出口额达到50亿美元，占全国出口额的1/4。其根本原因，是这个国家的国民在占

有知识和智力方面拥有很大优势。长期以来,以色列推行"教育立国"、"科技立国"的方针,目前以色列受过高等教育人数占总人口的比例居世界之首,平均每 1000 个劳动力中就有 77 名大学生。在以色列每 1 万人当中就有 140 名科学家和技术人员,这个数字大大高于美国的 80 人和日本的 75 人。

(6)知识经济是以高科技工业园为细胞,由点到面扩散的经济。

如果说工业经济社会的细胞是工厂,那么,知识经济社会的细胞则是高科技工业园。高科技工业园作为知识经济时代社会组织体制的创新,融人才、知识、技术为一体,是实现产学研结合有的效方式,是科研、教育面向经济建设主战场的集中区域,必然成为知识经济的最佳载体和先行者。目前全世界已有大大小小的高科技工业园 900 多个,从业人数达数百万人。美国硅谷是世界上第一个科技工业园,也是科技成果转化成产业的典范。硅谷之所以从一个盛产水果的农业区变成微电子和计算机的制造中心,成为美国第一块集成电路、硅单晶和现代计算机软硬件的孕育地,除了它依托斯坦福大学是肖克莱(半导体的发明者、固体物理学家、诺贝尔奖金获得者)的故乡之外,清幽静谧的环境、创新的氛围也是不可或缺的。美国 90 年代以前,华尔街的金融业、底特律的汽车业、好莱坞的娱乐业,号称美国经济的三大柱石,1997 年上述产业的市值依次为 4000 亿美元、1000 亿美元与 500 亿美元,但是当硅谷的企业市值 1997 年超过 4500 亿美元时,它一跃成为美国经济即知识经济新的发动机。1996 年,平均每 5 天有一家硅谷公司挂牌上市,每 24 小时增加 62 个新的百万富翁,创造 5 万多个新的就业机会,而工资增加为全国平均数的 5 倍。硅谷的成功,引起几乎所有发达国家的关注与仿效。到九十年代中后期,美国已建立了 180 家科学工业园区,欧洲 300 多家,亚太地区 150 家。

我国各地的高新区已成为发展本地区高新技术产业的一个良好基地,形成了新的经济增长点,其发展速度可用"迅猛"来形容。1991 年,我国各高新区的技工贸总收入是 87.3 亿元,1997 年则为 3388 亿元;工业总产值 1991 年是 71.2 亿元,1997 年达到 3109 亿元;利税 1991 年是 11.9 亿元,1997 年为 350 亿元;出口创汇 1991 年时为 1.8 亿美元,1997 年为 65 亿美元。如果比较 1997 年的增长率,其技工贸、总产值、利税及出口创汇,则分别比 1996 年增长了 47%、45%、47%、51%。到 1997 年底 52 个国家级(杨陵农业区没列入)高新区的高新技术企业已达 13681 家,从业人员为 147 万人。技工贸总收入超过亿元的企业达到 530 家。1988 年在北京中关村地区建立的北京新技术产业开发试验区是我国第一个国家级高科技工业园。成立十年来,试验区收入、产值、税金、利润、出口创汇等主要经济指标分别以年均 43.56%至 50.77%的幅度高速增长。1997 年底试验区工业总产值达 150 亿元,占北京市工业新增产值的一半,为国家上缴利税超 10 亿元,成为北京市新的经济增长点,并享有中国"硅谷"的美誉。

(7)知识经济是一种信息革命条件下的网络经济。

知识经济像重视知识的创造那样注重信息和知识的扩展与使用,企业和国家的经济成功在很大程度上取决于搜集和利用知识的效率。而网络化大大消除了信息和知识的扩展和使用中所受到的时空限制,它们在网络中得到共享,经济也由此变成了网络体系下的经济。在这一网络体系中,处理和应用知识的机会和能力以及强化学习的关系,决定了个人和企业的社会经济地位。在知识经济中,企业在寻找联系方法以便促进企业内部的互动学习,并寻找外部的合作伙伴和有效的网络以获得额外资产的补充,这有助于企业分散风险、接触新的技术和产品信息,并分享在制造、市场营销和分配等方面的利益。而创新也就成为了涉及产业界、政府、科学界的不同参与者和机构的共同体大量互动作用的结果,这一共同体即所谓国家创新体系。目前,一个明显的趋势是,国家创新体系也正在扩展出国界而日益变为国际性的。

在这种情况下,发展知识经济必须像工业经济社会重视铁路、公路、航空这些基础设施那样来重视知识经济的基础设施建设,加大对网络基础设施的投入,建立适应知识经济的软件和硬件。知识经济的基础设施包括电话网、地下电缆系统、卫星或无线电传输及拥有大批计算机

和服务器的互联网本身。美国企业花费1300亿美元用于工业机械,但是,一年除了花数百亿美元用于软件和系统开发外,还花2200多亿美元用于计算机和通讯的硬件。美国的计算机能力每年增长35%以上,半导体能力每年增长大约30%。25年前,全世界仅有5万台电脑,如今增加到1.4亿台。美国办公室和家庭使用的计算机目前已达1亿台之多。美国家用电脑的普及率已接近45%,居世界领先地位。电脑和电信业的增长速度是美国经济增长速度的两倍。1998年美国公司投入"因特网经济"的资金将达1240亿美元,西欧因特网投资将达到440亿美元,到2002年可望达到1700亿美元。因特网的发展速度明显地超过了在它之前的所有其它技术,无线广播用了38年时间才达到5000万听众的数量,个人计算机用了16年,电视机用了13年达到5000万用户数,而因特网只用了4年时间即达到了同样的数量。美国商务部1998年4月15日发表的《崛起的数字经济》指出,1995年底全世界因特网用户估计为800至3000万,1996年底上升到2800至4000万,1997年底则超过1亿。据美国因特网观察公司透露,到1998年2月,全世界因特网用户已达1.13亿,平均每天有上千万人在网上漫游。预计本世纪末,全球网络用户将达到10亿之多。

(8)知识经济是以教育终身化和教育产业化为重要特征的经济。

经济合作与发展组织(OECD)在《以知识为基础的经济》中深刻指出:"教育将是知识经济的中心,而学习将成为个人或组织发展的有效工具。""在知识经济中,学习是极为重要的,可以决定个人、企业乃至国家命运。"而"大学,是教育和培训研究力量的中心。"由此可见,在知识经济发展过程中,学习终身化和教育产业化将是必然的趋势。在这种情况下,知识经济时代的高校需要对学生实行通才教育和终身教育,提高学生的综合能力和创新精神,使他们在知识经济的大潮中学会学习、学会生存、学会发展。同时,应将教育的时间从学校延伸到整个人生,使其在未来的工作中不断"充电"、"加氧",不断接受新知识、掌握新知识和运用新知识。如果说农业经济和工业经济要求教育以传授技能为目的,知识经济则要求教育以终身教育为目标。现在科学技术向着综合化方向发展。综合化趋势使"种子"型技术减少,"需求"型技术增加。综合化的需求型技术从社会市场需求出发,将已知的科学原理和老的技术有机地综合起来,从而形成与原有技术不同的新技术。因特网的开通使信息获取极为方便,但其中所用的通讯技术则是早已使用的,用光纤代替了原来的导体使信息传递速度和信息量成倍增加。科学技术的综合化要求教育在培养"专才"的同时,注意培养"通才"。此外,现代社会科学技术的更新速度加快。现代技术每年的淘汰率是20%,也就是说,技术的寿命周期只有5年。在美国,15年来,淘汰了8000多种职业,同时诞生了6000多种新的职业。知识积累的速度加快。人类科技知识增加1倍,在19世纪需要50年的时间,在20世纪中叶需要10年,而当前则降为5年。科学技术以发现、发明到实际运用所需时间大为缩短。在19世纪,一次创新从基础研究到商业化导入的过程一般需要几十年,在本世纪上半叶,这一时间缩短到十多年,而现在则需要几年。例如电动机花了65年,电话花了56年,无线电用了35年,而电视机只花了12年,集成电路才2年。微机每隔三两年又更新换代。科技进步对经济增长的贡献率大大提高。技术对经济增长的贡献率,在20世纪初为5—20%,70年代至90年代为70—80%,信息高速公路联网后,将提高到90%。科学技术在综合国力竞争中所起的作用越来越大。科学技术地位和作用的变化要求以传统技能为目的的教育转变为以终身教育为目标。终身教育将是知识经济的成功之本。

高等教育还必须把高技术产业的培养作为自己的职能。美国硅谷之所以能成功就在于遵循的是斯坦福——硅谷模式,斯坦福不仅为硅谷培育一代人才,而且作为高科技企业的技术源头为硅谷提供了技术支撑和企业家精神。没有斯坦福就不会有硅谷。美国微软公司的市场价值已大于美国三大汽车公司的总和。而且近年来美国经济增长的主要源泉是5000家软件公司,它们对世界经济的贡献决不亚于名列前茅的500家世界大公司。而这5000家软件公司几乎都是高等学校的产物。因此,高等教育必须把高技术产业的培育作为自己的职能,实现教育

的产业化。

（9）知识经济是以经济全球化为背景的经济。

自90年代以来，世界经济呈现了一体化的新趋势。世界经济体制市场化已基本形成，这是世界经济一体化的基础；世界经济高度信息化向纵深发展，给世界经济一体化提供了条件；金融国际化在世界经济一体化的进程中起了越来越大的作用；跨国公司作为世界经济一体化的实体日益发展；因此，世界经济一体化的脉络已基本清晰。

知识经济是在世界经济一体化条件下的经济。知识经济依靠无形资产的投入实现可持续发展的前提显然是依靠世界经济一体化。90年代以来的美国在自然资源消耗没有大量增加的情况下持续增长，世界大市场是其主要因素之一。与此同时，高技术产业较之以前钢铁、机械和纺织等产业不同，产业技术领域十分广阔。仅以信息科学技术一种高技术为例，任何国家都不可能在计算机技术、微电子技术、光电子技术、芯片技术、大规模集成电路技术、光纤技术、多媒体技术、网络技术和软件技术以及层出不穷的新高技术中全面领先。任何一个国家都可以充分利用自己的智力资源，“有所为，有所不为”，在世界大市场中占一席之地，成为世界经济一体化不可或缺的一部分。

知识经济既是在经济全球化的背景下产生，同时它又会进一步使生产的国际化和经济全球化的趋势空前加剧。在知识经济条件下，生产的社会化达到很高的程度，世界大市场上交换的商品的越来越大的部分是“国际性综合产品”，所谓“无国籍”的跨国公司的生产经营活动愈益成为世界经济生活的主宰。特别是现代信息技术的发展，使科学技术合作进入无国界的网络化时代。现代计算机信息处理和远程通讯系统，将各国的大学、研究机构和技术开发机构的信息交流联成网络。市场交换方式的电子化、信息化、符号化使国际大市场的规模空前扩大，交换的频率迅速提高，各个国家、地区的经济活动已经紧紧地联结在世界大市场网上。由此，生产的国际化和经济的全球化趋势得到强化，并且世界各地人们之间的距离（交流的和心理意义上的）由于信息而大大缩短，这就使地球大大变小而成为“地球村”。

（10）知识经济是促进人与自然协调、可持续发展的经济。

农业和工业经济都是以向大自然索取为特征的，知识经济则要求促进人与自然的协调发展、可持续发展。

工业革命之后兴起的资源经济，创造了日益丰富的物质财富，社会经济发展获得了空前的速度和规模，促进了人类文明的发达和繁荣。但是，工业社会中技术发明的指导思想是单一地、尽可能多地利用自然资源，以获得最大利润，而不考虑或极少考虑环境效益、生态效益。资源经济对自然资源的速度依赖和消耗，严重污染了自然环境，破坏了自然界的生态平衡，从而损害了人类赖以生存的地球，危及人类的长期发展。知识经济产生在多种自然资源近乎耗竭、环境危机日益加剧的时代，它把科学与技术融为一体，反映了人类对自然界与人类社会的科学、全面的认识。事实上，要实现可持续发展反之对环境污染进行控制是不够的，必须在能源、运输、制造业、建筑业和农业技术等方面进行全面彻底的改革。这就要求以先进的科学技术手段，使人们能够更有效地使用能源，用清洁可再生能源代替矿物燃料，研究开发效率更高的材料，实行封闭的工业生态循环，把污染控制在第一发生现场。知识经济将科学、合理、综合、高效地利用现有资源，同时开发尚未利用的自然资源来取代已近耗竭的稀缺自然资源。知识经济，必将促进人与自然的协调发展和可持续发展。

可持续发展是知识经济的社会目标。发展知识经济必然要求以无形的、边际效益递增的知识资源代替有形的、边际效益递减的物质资源，实现生产上的增产减耗和增效减污。知识经济的信息化必然要求在经济过程中用无形资源对有形资源的代替，形成非物质化或“软化”现象，而知识经济的生态化则要求物质资源在经济过程中有效循环，促进传统产业的“绿化”式发展。总之，知识经济是可持续发展的前提和基础，而可持续发展则是知识经济的发展过程和社会目

的。

知识经济的特征可列表如下：

表 1.3.1

	工业经济	知识经济
核心生产要素	资本、有形资产、工人	知识、无形资产、知识型劳动者
技术特征	大规模生产技术	智能化、数字化、柔性、以知识为基础
产业特征	制造业为主，服务业为辅，资本密集型产业	服务业为主导、制造业为辅，知识密集型产业、高技术产业
生产特征	规模生产、自动化、集中型、计划性	敏捷生产、网络化、虚拟化、分散型、及时性
管理特征	科学管理、成本、质量、效率	信息化、柔性、创新、适应性
产品特征	以技术为基础、标准化、系列产品、产品市场周期长	以知识为基础、智能化、个性化、艺术化、产品市场周期短
市场特征	全国性、相对稳定	全球性、变化很快、多样性
流通特征	市场交易	电子商务
基础设施	铁道、公路、航空	信息高速公路
教育功能	传授知识	培养适应知识经济的创新人才，孵化高新技术企业

第二节　知识经济：引发人类社会全新的革命

江泽民指出："科学技术是生产力发展的重要动力，是人类社会进步的重要标志。纵观人类文明的发展史，科学技术的每一次重大突破，都会引起生产力的深刻变革和人类社会的巨大进步。"知识经济的出现和发展，是一场深刻的生产力革命，将对社会、经济、政治和文化等产生重大变革和深远影响。

一、物质生产：新形式、新特征

物质生产活动是人类生产活动的最主要方面，也是人类征服自然、改造自然的知识经验的具体体现。在科技生产力发展水平大大提高、知识经济已初见端倪的今天，经济活动的信息化、网络化、科技化、全球化不断发展，推动了经济社会的各个方面包括工农业生产方式与手段上的巨大进步。在这一过程中，物质生产虽然在形式、内容上有了很大变化，但作为人类经济活动的主要方面，其主导地位不容动摇。但与传统的工业社会相比，知识经济时代的物质生产有着新的表现形式，这包括：

（1）科技进步将成为物质生产部门劳动生产率提高的主要推动力。

在本世纪 20 年代初，世界工业生产率的提高，有 22％是依靠采用科学技术而取得的。70 年代以来，这一比例上升到 60—80％。主要由于不断的技术进步特别是高科技的发展，目前全世界国民生产总值与世纪初相比，已增长约 19 倍。据预测，未来农业新增长的 5/6、未来工业经济增长的 70—80％，都将依靠科技进步来实现。

（2）物质生产部门的发展速度慢于高速发展的知识产业，物质生产部门的发展要求在生产

过程及最终产品中加入更多的技术和知识含量。

默茨管理咨询公司(Mercer Management Consulting)1997 年对可口可乐、宝洁和强生等 50 家最大的消费品生产企业作了一项调查。调查发现,仅有 17 家公司 1985 年至 1990 年的销售额和利润均超出本产业的平均增幅。且这 17 家公司中只有 7 家公司在其后的 5 年仍保住了这一优异的成绩。其中,吉列公司、宝洁、强生同属这 7 家明星之列。这说明,传统的依靠大规模标准化生产体制来降低成本、提高市场占有率作法即使在传统的消费品生产行业也很难再继续下去。相反,电器制造商惠而浦公司则通过生产工厂的设计改进和使用计算机系统提高生产率使公司用少得多的零件,迅速和更大量地制造出产品。这使公司 1997 年第一季度的利润提高了 21%,尽管收入下降了 1%。大量的美国制造业通过改进其计算机系统,将其分处各地的营业机构和客户联系起来以提高劳动生产率,降低成本,这使它们能在价格不变的情况下得以提高利润水平。劳动生产率和利润水平的提高是企业生产过程中技术和知识含量增加的直接结果。

(3)物质生产各部门的产业技术水平将成为国家进行产业发展、贸易政策、就业政策规划的重要依据。

依据相对的 R&D 费用或 R&D 密集度(即 R&D 费用占总产出的比率),OECD 将制造业分为高技术、中等技术和低技术生产部门。计算机、通信、半导体和药业、空间技术被列为高技术、高增长部门,估计占制造业产值的 20%。

此外,加拿大最近几项研究,以有大学程度的人员在一项产业中的总工作周的比例来计算制造业和服务业的知识密集度,研究表明:70 年代初以来高知识部门包括电子业、医疗和商业服务业正在扩展,而中、低知识产业在衰落。有研究发现,在整个就业人口中各部门之间非生产工人比例出现分化。通常被视为高技术部门中非生产工人高达 85%,而低增长、更传统的产业中非生产工人的比例只占 20%或更少。在前一类部门,更多的工人从事于新产品、新工艺的直接研究过程,在基层第一线实施新技术、从事于新市场的招展以及对机构的改组来适应生产的变化。因此,非生产工人的主要作用可能是部门高速增长的原因并对这种变化作出及时反应。物质生产部门各产业的发展速度差异在很大程度上取决于其技术水平的差异,这一产业技术层次性可为产业规划、出口贸易政策和就业政策的制定提供依据。

(4) 知识经济时代对物质生产领域的劳动者存在新的就业要求。

知识经济时代的人力素质和技能成为知识经济发展的决定性要素。80 年代以来,制造业上新增加的大多数岗位都需要高技能的白领阶层。根据《OECD1996 年科学、技术与产业展望》,知识经济的发展,特别是信息技术的采用,已对劳动者的教育和技能提出越来越高的要求。知识经济的发展要求企业劳动者主要是有创造力的工程师、高水平技术人员、信息系统设计人员和受过科学教育的劳动者。而大量的占发达国家就业人口 75%的重复性、事务性工作岗位将由越来越完善的自动化系统、机器人和计算机负责。

从以上的分析中可以看出,知识经济对工业经济社会的替代不应也不可能表现为知识信息对物质生产活动的替代。这是因为人类社会少不了衣食住行,必须有生活资料以供直接消费,有生产资料以实现可持续发展。80 年代开始,美国已从工业社会迈向知识经济时代,但是仍然重视农业、制造业。这说明不管经济发展到什么阶段,物质生产都是基础。如果硬要说替代的话,这一替代应表现为对传统物质生产方式和手段的改造与突破。物质生产作为满足人类生活及发展需要的最基本活动,将在知识经济时代得到进一步加强。

知识经济时代的物质生产活动的特征:

(1)产品的知识含量提高。进入知识经济时代后,工业产品的智能化程度提高,注入更多知识技术含量,提高具有个性的并能满足不同人群需要的智能化产品。产品的价格更多地取决于产品的知识含量高低和对多元化消费群体的满足程度。在知识经济时代,人们愿意为高技术产

品支付更高的价格。

（2）生产方式。传统工业社会低成本、大批量的生产方式将逐渐被淘汰，灵活多变、适应性强、个性化的柔性生产方式应运而生。在工业化阶段，企业把重点放在生产高质量、低成本的产品上，通过不断扩大企业生产规模、发展标准化生产以降低成本。但在知识经济时代，研究开发与营销日益成为企业竞争的关键，直接从事生产的劳动力大大减少，甚至出现“车间无人化”，小型灵活生产日益成为主流。

（3）管理方式与企业组织方式。一方面，企业实行网络化管理。过去垂直的管理方式逐渐变化，纵向层次减少，横向联系增加，采取并行的方式，更加强调协同。另一方面，企业组织柔性化，发展出灵活的工作时间、场所、计酬制度。企业组织更强调信息和知识的传播和利用，企业的成功更依赖于它们在收集和利用知识方面的有效性。对全局有战略意义的技能知识和能力在企业内部的相互作用下发展，并在分支组织和网络中相互分享。经济组织内网络化的等级，由变化率和学习速度的加快来促进。拥有和使用知识的机会和能力决定了个人在企业的社会经济地位。

（4）产品开发与创新。在知识经济时代，技术创新呈现多种形式，包括产品增值、新技术应用等。技术创新还要求在不同的角色（公司、实验室、学术机构和消费者）之间进行大量的交流，以及在科学、工程与产品发展、制造和销售之间相互反馈。

（5）市场竞争方式的转变。随着网络购物的出现，经济信息更为广泛的流通，小企业在市场营销和产品推广上可以与实力雄厚的大企业平起平坐，同时，大企业再也不能忽视日益扩大的网上购物方式。这一购物方式虽然在目前还存在一些软件技术上的障碍，但其未来的发展则因其市场信息接近完全竞争而使企业竞争行为出现革命性变化。首先，顾客将要求企业对市场订货更快速的供应和提供最低的供应价格，要求企业提供更多、更为个性化的产品；其次，这一竞争将通过网络扩展到全球范围，而不论企业规模与实力如何。因此，知识经济的竞争不仅是价格的竞争，更是质量与产品创新的竞争。

二、产业结构：知识化

为了加深认识知识经济社会，我们有必要先简单回顾三次产业的演进轨迹及其相互关系。配第和克拉克分别揭示和证实了三次产业演进的规律，使我们能深刻地认识到随着经济的发展，产业结构的重心（包括生产要素和产出）不断从第一次产业向第二次产业，继而再向第三次产业转移。而在产业结构的这种演进中，第三次产业的发展始终不是孤立的，而是建立在第一次产业和第二次产业充分发展的基础之上。不以第一产业和第二产业的充分发展为基础，就不能很好地发展第三次产业。

从社会的需求变化，也可以分析三次产业演进的轨迹以及社会经济形态的升级的必然性。社会经济的发展，决定了社会的需求水平。人类的需求，是一个不断地从低级向高级过渡的过程。在生产力极为落后的时代，人们的需求比较单一，主要是集中解决温饱的问题。当温饱问题得到基本满足之后，人们就开始追求体力的解放，以延伸了的体力来获得更多的物质财富。而当物质财富丰富到一定的程度，人们的需求也就转向了新的更高的层次，要求脑力劳动也能得到解放，以延伸了的脑力来获得质量更高的生活。

社会的需求水平决定了该社会的产业结构，需求结构的变化导致了产业结构的变化。因此从农业经济社会演进到工业经济社会，继而知识经济社会的来临，也就反映在产业结构的不断演进之中。人类追求脑力的延伸，对脑力需求的增加，必然导致产业结构中相应的产业部门得到发展。而这些产业部门发展到一定的程度，也就开始进入了所谓的知识经济社会。从农业经济到工业经济，再从工业经济到知识经济，这是人类社会经济形态发展的必然过程。

在三次产业中，国民收入相对比重唯一不断上升的是第三次产业。但对第三次产业的需求结构作进一步分析便可发现，随着经济的增长与社会的发展，需求增加较快和需求收入较大的是第三次产业中知识与技术含量较高的产业部门，如信息服务业、软件咨询业等等，这也证实了人们的消费需求已开始从满足体力的延伸向追求脑力的延伸发展，标识着人类已逐步进入了以知识为主导的经济社会阶段。

根据社会发展的规律可以预测未来知识经济社会的产业结构将呈现如下的特点：

制造业在产业结构中的地位尤如农业在工业经济社会一样，其比重下降到一定的程度后将趋于稳定，但制造业产品中知识与技术的含量将会有一个较大的提高。由于人们对体力延伸的需求，制造业在未来产业结构中具有不可替代的特点。从需求总量来看，随着人们对此方面需求的增加，制造业产出的绝对量还会有所增加，虽然其相对比重最终将趋于稳定。

信息业将在知识经济社会的产业结构中发挥着基础产业的作用。在未来的知识经济社会中，知识作为最主要的生产要素，其产生和传递都将通过信息业来完成，因此信息业将成为未来产业结构中的基础产业。

咨询业是提供最终“脑力服务”的产业。在以满足脑力延伸为主的知识经济社会，可以预计该产业在未来的产业结构中占有相当的比例，是未来产业结构中的支柱产业。

如果说在未来的产业结构中，咨询业是提供最终服务的“最终产品产业”，则软件业就是提供“中间产品”的产业。该产业通过向其他产业提供“服务工具”，来满足人们对脑力延伸的需求。可以预料，在未来的知识经济社会，作为提供“中间产品”的软件业将得到极大的发展，其在产业结构中的比重会占到较大的份额。

教育业在知识经济社会也将得到较快的发展。在未来的知识经济社会，知识作为最主要的生产要素将受到人们的极大重视，而作为专司培养掌握这些知识的人才的教育业，在未来的产业结构中将占有比较重要的地位。

三、劳动就业

知识经济的兴起，将对劳动就业产生重大而深刻的影响。

(1)就业结构发生变化，新的就业领域不断开发。

从发达国家的情况看，随着知识经济的发展，就业岗位并非一定就要大量减少，只是就业结构发生了变化。据美国《时代》周刊报道，90 年代以来，美国经济增长已持续 7 年，通货膨胀率稳定在 3%左右，消费者信心接近 8 年来的最高水平；失业率低于 5%，接近充分就业的标准，80%的工人不担心失业。15 年来，美国淘汰了 8000 多种职业，同时，又诞生了 6000 多种新的职业。令人惊异的是，1996 年，美国经济发展中创造的 260 万个就业机会中，服务部门占了 240 万个(为 92%)。1997 年，美国仅高科技行业就创造了 24 万个高薪就业机会，其中 23%在加利福尼亚(硅谷)。

与此同时，由于高技术向各行各业的扩散，促使一些传统产业获得新生。比较典型的事例是美国的汽车产业。在世界汽车行业竞争中，美国汽车行业不是在世界市场的价格竞争中消极等待，而是在政府在宏观引导下，依靠知识型大公司向传统汽车行业注入高技术，使其又占据了世界汽车王国的宝座。传统产业中受到排斥的从业人员主要是在生产车间一线工作的“蓝领人员”，而传统产业在置换中又将大量吸收能在办公室操纵机器的“白领人员”。

(2)工作时间发生变化，工作灵活性大大增加。

工作周的劳动时间减少，劳动者的闲暇时间增多。由于高新技术产业的发展及新技术广泛运用于各行各业，极大地提高了生产效率；而在市场机制作用下，企业生产是为了满足一定市场需求量的生产，而不是盲目地越多越好。此时，高新技术的运用促进生产率提高，意味着可以

节省生产时间，使劳动者多获得一些闲暇时间。从经济发达国家的情况看，一些国家已经进一步缩短了周工作日或日工作时间。

生产现场的劳动时间减少，家里的工作时间增加。由于在生产过程中采用电脑网络，劳动者在公司（办公室或车间）的工作时间减少，而在家庭办公的时间增加。这种工作方式正日益成为高技术产业界的一种时尚。据报道，目前，美国已有70万个私人网络，日本有7.5万，欧洲有1.4万，全球135个国家只有220万台计算机进入英特网，并且还继续以每月10%—15%的速度在增长。依赖于电脑网络，在美国、加拿大等国家一些与电子技术有关的大公司，约有60%的员工在公司和家里两处上班，余下的40%则完全在家里办公，他们通过电子函件和同事及主管联系，公司每月举行一次电话或电视会议，让大家有机会相互交流信息。据调查反映，在家工作的员工中95%的人员对自己的工作感到非常满意，其工作效率比过去平均提高26%。

就职于一个公司工作的时间减少，兼职于两个以上公司工作的机会增多。由于劳动生产率的提高，一些公司实施了非全日制工作制度，相应地也就为愿做小时工、临时工、兼职工的劳动者提供了便利，使得临时工作人员和兼职人员的数量大量增加。在经济发达国家非全日制兼职劳动者约占就业人数的20%—40%。预计到2000年，美国将有约占劳动力大军一半的人从事临时性或兼职性的工作，其中一部分有知识的企业家、律师、医生、高级管理人员将受雇于两家以上的公司。

（3）要求尽快提高劳动者素质，注重人力资本的投入。

传统的工业生产是靠大量的资金、设备、原料来支撑的，有形资产在社会生产过程中起决定作用。而知识经济时代则是靠运用知识或智力来支撑，无形资产的投入在社会生产过程中起决定性作用。对于高技术产业的开发，不仅需要大量资金，而且还是高风险的，所以要有高智力的劳动者投入。在一些国家，高技术企业的无形资产已超过总资产的60%。同时，随着高智能人员的投入，那些拥有更多知识的人员获得高报酬职位的机会将会不断增多。因此，为了适应知识经济时代的这些变化，不论人们在哪类岗位，或者从事哪项职业工作，都应加强高技术应用方面的学习，并熟练地掌握多种技能。据有关研究表明，每隔3—5年，就有50%的技术可能过时，有50%的职业可能发生变化的挑战。国外有关资料表明，70年代以来，欧洲成人的学习年限人均为10—12年，美国为14.5年。到了90年代，欧洲上升到12—16年，美国上升到18年。最近新加坡政府宣布了一个“工业21”发展计划，力争把新加坡发展成为世界知识主导型工业中心之一。该计划提出制造业今后每年创造的15000个就业机会中，至少有69%的岗位将是知识和技术型的。显然，随着新技术、新产品和新的服务项目的层出不穷，就业能力的标准也在不断变化，注重人力资本的投入，提高劳动者素质已势在必行。

（4）劳动报酬支付多样化，劳动者开始凭业绩和技能获取利润。

随着人们对知识经济的认识逐步加深，对知识就是财富的认识也在不断深化。从理论上讲，美国经济学家舒尔茨于五六十年代就系统地提出了人力资本理论，继后，经济学家肯里克、丹尼森、威茨曼等人进一步发展了这种理论。在实践中，与此相应，西方国家改革分配制度，实行了多种分配形式。主要包括：①知识付酬制。根据劳动者掌握的知识或技术程度付酬，劳动者从领取基本工资起，随着技术水平的提高，工资也相应增加，工资报酬与知识相挂钩。②利润分享制。把企业利润的一部分作为奖金或股份分给员工，这种分享既可以用现金分配，也可以作为劳动者的利润转存其养老帐户。③生产率利益分享制。全体员工从企业生产率提高的利润中分享到好处，以激励全体员工积极从事技术改造，提高劳动生产率，分享利润。④职工持股制。公司定期拨出一部分资金存入员工股份制所设置的信托基金，由受托人按年利用此项基金购入一定比例的企业主股票，再依参加员工年薪的多少，将这些股票分配到每位员工名下，当员工离开企业时，可要求雇主出资将其股票购回。⑤利润共享制。将劳动者的工资分为两部分，其中2/3为固定工资，1/3与企业的利润挂钩，即作为股权按比例参与企业利润分配等。这些

企业工资分配制度的变化，深刻地反映了人力资本其内含的知识或技能在促进社会生产和经济发展中的重要作用。

四、居民消费：智能化、健美化、个性化、世界化

从消费领域来说，知识经济，对人们的消费生活将发生巨大的根本性的变革。我国著名的消费经济学家尹世杰认为，知识经济将使居民消费发生以下四个方面的新变化：

一是消费的智能化。在知识经济时代，高科技、特别是信息科学技术渗透于消费领域，各种消费品（包括物质产品和精神文化产品）都是高科技的丰硕成果，都体现智能化。例如，信息高速公路的发展，把传播业、娱乐业与其他行业相互融合，各种形式的传媒相互渗透，需要各方面的现代科学技术知识。消费智能化，是发展的必然趋势。目前，很多发达国家已建立了很多“智能大厦”（实际是电脑化大厦，由计算机控制的办公环境或家庭环境，适应网络时代和多媒体时代的需要），美国已有5000座，这只是表现形式之一，其他各种智能化消费品和消费服务，今后将层出不穷。消费者要享受现代科学技术的成果，进行智能化的消费，自己必须是智能化的人。人的智能化，是消费智能化的基本前提。

二是消费的健美化。人们进行消费，最重要的是追求身心健康，增加美的享受。在知识经济下，随着高科技的发展，随着知识文明的发展，消费的健美化，不仅是良好的愿望，而且成为实际可能，会不断满足人们对健美的要求。这不仅表现在人们的物质文化生活方面，内容、形式越来越丰富多彩，生活越来越方便、舒适，消费层次不断提高；而且表现在消费环境的不断优化、不断美化。人们的消费需要，不仅包括物质需要和精神文化需要，还应该包括生态需要在内。生态需要对人们的生存和发展，对满足人们的消费需要具有极端重要性，要建立对人、对满足人的生态需要有利的生态平衡。在工业经济的时代，经济的增长主要依靠物质资源的投入，消耗大量的资源、能源，甚至掠夺有限的物质资源，出现了“三高”（高投入、高消耗、高污染），严重破坏了生态平衡，大大影响了人类的生存和发展。在知识经济条件下，经济的增长主要依靠知识的投入，依靠无形资产的投入，很少投入甚至不投入物质资源，就可增加大量财富，从根本上改变了传统技术无情掠夺自然资源和大量消耗能源的状况。特别是采用微电子和计算机技术、生物技术、新能源、新材料等，充分利用信息资源发展大规模的集成电路、计算机和现代通讯，充分利用生命科学技术的基因工程，以及开发新材料、新能源，这些知识资源的作用，不会造成环境污染。这就大大有利于促进生态平衡。可以预计，知识经济时代将出现一种新的生态文化、生态文明。因此，以知识化、生态化紧密结合的知识经济，有利于满足人们的生态需要，有利于促进消费的健美化。

三是消费的个性化。发展人的个性，有利于发挥人的能力，丰富人的知识。马克思说：“个性得到自由发展……给所有的人腾出了时间和创造了手段，个人会在艺术、科学等方面得到发展。”在知识经济条件下，消费品和劳务更加丰富多彩。特别是信息高速公路网、计算机和多媒体技术的出现，如前所述，任何人可以自由地在任何时间、任何地点与任何人进行各种信息传递，可以根据自己的爱好，坐在家里选择并能获得自己喜爱的商品和服务。这不仅节约了很多时间，而且使消费的选择性更加增强，更能根据自己的爱好、个性进行消费，更能实现消费个性化，发展人的个性，开拓人的视野，提高自己的智力。特别是闲暇时间的增加，更使人们能进行自己喜爱的闲暇消费活动。因此，消费个性化是发展的必然趋势。

四是消费的世界化。在知识经济条件下，信息技术和交通运输的发展，特别是信息高速公路的发展，各国之间商品和劳务的交流，人们之间的交往，越来越便当。比如，通过互联网，不仅物质消费品的消费可以世界化，精神文化消费也可以世界化；人们不仅可以享受本国科学技术和优秀文化的丰硕成果，也可以享受其它各个国家科学技术和优秀文化的丰硕成果。消费的世

界化，早已出现，今后更将频繁，成为必然的趋势。

在知识经济条件下，无论消费水平、消费结构、消费方式都会出现重大的变化。“知识文明”，反映了消费层次和消费质量的提高，反映了消费的文明程度的提高，这是巨大的进步。以消费结构而言，一些发达国家，在工业化时期，就开始出现显著变化，近期更为明显。如恩格尔系数：日本在1955年为52.5％，1969年为34.5％，1980年为29.03％，1993年为24.33％；美国1955年为22.4％，1969年为18％，1992年为16.63％，其他发达国家都降低很快。正因为恩格尔系数不断降低，交通通讯、文化娱乐以及各种服务消费才不断提高。特别是知识产品的消费迅速发展。25年前，全世界仅有5万台电脑，现在已增加到2亿台以上，1997年一年就增加8500万台。在美国，个人电脑的数目很快就要达到1亿，平均每两个半人拥有一台电脑。在韩国每六人就有一台电脑。全世界因特网的使用者约7000万，预计到2001年将达3亿。

根据有关专家预测到21世纪初，全球信息产业的总产值将达3.5万亿美元，其中相当大一部分在个人消费领域中实现。在美国，家庭电脑的支出，近7年来增长12倍，家庭中电子产品消费支出比7年前增长3倍，大屏幕电视已成为普通家庭的热门货。这些都说明：知识经济将使人们的消费发生巨大的变化。

五、按要素分配理论将作重大修正与补充

早在1776年，经济学祖师爷亚当·斯密在其著作《国富论》中，即提出：在资本主义生产中，要投入劳动、资本、土地，所以在资本主义社会，劳动取得工资，资本取得利润，土地获得地租。亚当·斯密的贡献在于揭示出劳动创造价值，劳动创造财富从而创立了劳动价值论，其局限性在于他的劳动价值论又是不彻底的，他否认资本获取的利润、土地获得的地租最终仍由劳动创造。这种理论完全混淆了价值的生产和价值的分配，把价值的分配当成了生产，因而受到马克思的批判。但是，亚当·斯密首次天才地提出按生产要素分配的思路，可以说至今仍是一种经济现实。不过，传统的按要素分配理论存在许多的局限性，也很粗糙。传统的生产要素一般是劳动力和生产资料两大类，或者说是劳动力和资本。这样，劳动的报酬是工资，资本的报酬是利润。这里虽然也将劳动区分为简单劳动和复杂劳动，马克思也认为复杂劳动是倍加的简单劳动，并且复杂劳动的分配是以简单劳动的分配为尺度来度量的，即复杂劳动可以取得几倍简单劳动的报酬。我们认为，这样一种分配理论在科学技术不太发达，复杂劳动和简单劳动在创造价值活动中的贡献值差异不甚很大的情况下是实用的和相对合理的。但在今天科学技术高度发达，不同性质的劳动由于其内涵、构成不同而使其作用和效果差异极大的情况下，这种分配理论的局限性、粗糙性、不合理性就显现出来。进一步分析，在企业生产过程中，技术、管理、个人智力的运用等等一系列新的形态的劳动，尚未有获得报酬的一种详尽、合理、便于操作的有效制度安排。知识经济时代尊重知识，而现有的分配理论显然不能满足此项要求，必须进行重大的调整，进行细致的和可具操作性的补充与修正。

六、知识管理将成为知识经济时代的管理课题

美国《福布斯》杂志1998年4月22日发表的一篇题为“迎接知识经济”的文章，提出知识管理的概念。文章认为，知识管理不同于信息管理，它是通过知识共享、运用集体的智慧提高应变和创新能力。知识管理的实施在于建立激励雇员参与知识共享的机制，设立知识总监，培养企业创新和集体创造力。企业如果对知识管理的浪潮视而不见，就将错过探索商业和技术新前沿的良机。

知识管理为企业实现显性知识和隐性知识共享提供新的途径。显性知识易于整理和进行

计算机存储,而隐性知识则难以掌握,它集中存储在雇员的脑海里,是雇员所取得经验的体现。知识型公司能够对外部需求作出极快速的反应,明智地运用内部资源并预测外部市场的发展方向及其变化。虽然要做到这一点需要从根本上改变公司的发展方向和领导方式,但是其潜在回报是巨大的。

理解知识管理,首先要把它同信息管理区分开来。人们常常错误地认为,制定一个有效的信息管理战略也就体现了它们在知识管理方面的行动。要想在知识经济中求得生存,就必须把信息与信息、信息与人、信息与过程联系起来,以进行大量创新。库珀认为:“正是由于信息与人类认知能力的结合才导致了知识的产生。它是一个运用信息创造某种行为对象的过程。这正是知识管理的目标。”

实行有效知识管理所要求的远不止仅仅拥有合适的软件系统和充分的培训。它要求公司的领导层把集体知识共享和创新视为赢得竞争优势的支柱。如果公司里的雇员为了保住自己的工作而隐瞒信息,如果公司里所采取的安全措施常是为了鼓励保密而非信息公开共享,那么这将对公司构成巨大的挑战。相比之下,知识管理要求雇员共同分享他们所拥有的知识,并且要求管理层对那些做到这一点的人予以鼓励。

知识管理与人本管理有相似之处,人本管理或知识管理的核心都是要创建一种机制和氛围,使企业员工的制造力能够最大限度地发挥出来,并形成一种集体的创造力和创新能力。

七、创造教育

创新,是知识经济的灵魂,是知识经济的本质特征。知识经济时代教育的核心是培养人才的创造性思维和创新能力。知识经济时代将是创造教育的时代。

90 年代以前,从世界高等教育的基本模式来看,各国尽管有异,但大致上可归属于美国的“注重能力型”和前苏联的“严格管理型”两大类。美国大学教育主张自由开放,注重培养学生的独立活动能力,特别强调激发大学生自身的创造力和想象力;而前苏联对大学生则强调严格管理,注重知识传授的系统性和技能的严格训练。客观地说,这两种教育模式各有利弊。但一个明显的事实是,在世界各个领域的名人中,美国大学培养出来的学生占多数,特别是他们的创造能力爆发早。有关资料表明,美国人才创造成果的年龄一般是 25 岁开始,35 岁是他们的黄金时期。我国传统的高等教育模式基本上是照搬苏联,因此在很大程度上限制了大学生创造力的培养,一个明显的事实是我国人才一般要到 35 岁后才是创造成果开始的年龄。90 年代以后,这种情况也无多大改变。教育部长陈玉立指出,长期以来,我国高等学校对学生创新精神和创造能力的培养是一个突出的薄弱环节。教学观念落后,不利于学生学习能动性的发挥;教学模式单一,不利于学生的个性发展和拔尖人才脱颖而出;教学方法过死,满堂灌、注入式的现象基本上没有改变;考试方法和考试内容引导学生死读书本;对学生主要以课程考试分数定优劣,等等,严重束缚了学生的创新意识和创造能力。按理说,语文应是最富于浪漫气质和创造精神的,可是现在也都标准化了,“草坪”变“草地”就不行,“同心协力”变“齐心协力”也不行,完全形成了一种新八股、形而上学。吴季松教授也指出:创造性思维培养欠缺近年来不仅未加改进,反而有加剧的趋向。比如,用计算机判卷子,把数学题的不同解法却判为错误。这如何培养创造性思维?在这种教育模式下,我们怎么能够培养出富有创造精神、创造力的人才?

毫无疑问,知识经济作为一种全新的文明形态,会对未来人才提出更为严峻的要求,实施创造教育已势在必行。

1. 确立创造教育观

面对知识经济的到来,要求我们必须确立创造教育观。传统高等教育观把教育仅仅看成是文化传递和继承人类已有的文明成果的过程,传授知识便成了一切教育活动的核心,因此,它

所培养的只能是“述而不作”、照搬前人结论的“维持型”人才。创造教育观认为，人才的基本特征是富有创造性。创造性人才应具有合理的智能结构，积极的开拓进取精神，强烈的自主创新意识，具有善于汲取、更新知识的能力。同认知教育相比较，创造教育更为注重的是开发学生的创造力，培养学生的创新意识。

2. 提倡创造性教学方法

创造性教学方法的选用标准主要应遵循以下要求：首先，要求能调动教师和学生双方的积极性，把教学过程看成是教师、学生的双主体参与交流过程，摒弃“注入式”、“填鸭式”的单向教学方法。让学生在参与过程中培养学习兴趣，激发创造性想象力。其次，要注重培养学生灵活运用知识的能力，在知识结构、认知结构、能力结构三者之间形成一个良性循环自增殖系统。创造性教学方法的实质是要提高学生的知识活化率。再次，要使学生在收敛式思维和发散性思维之间保持必要张力，使学生同时得到这两种思维方式的训练。

3. 让学生掌握创造性学习方法

联合国教科文组织在一份报告中曾尖锐地提出：“教育既有培养创造精神的力量，也有压抑创造精神的力量。”在知识经济时代，科学技术日新月异，新知识急剧增加，高等教育不可能也没有必要把现有的全部知识传授给学生。因此，必须更新传统的学习观念，让学生实现由被动接受知识向主动学习的转变，抛弃陈旧过时的维持型学习观，代之以创新型的学习观。

4. 在高等学校中普遍开设创造学课程

有关学者预言，随着知识经济时代的到来，21 世纪将是创造力竞争的世纪。为了迎接这种挑战，各国纷纷开始注重对创造教育的研究和实施。美国自 1937 年 A·R·斯蒂文森在通用电器公司开设“创造工程”课程，1948 年麻省理工学院率先开设“创造开发”课程以来，各大学相继效仿。进入 80 年代后，对创造教育的研究和实施更得到重视和加强。

我国对创造教育的研究起步较晚，但 80 年代以来发展势头迅猛。1980 年前后，国外创造学研究成果与资料陆续传入国内，经过许多学者和科技工作者的宣传、实验、推广、应用，终于引起了人们的重视。1983 年 6 月，在南宁召开了中国第一届创造学学术研讨会。随后，创造教育的研究也成为一个热点。上海交大、同济大学等数 10 所高校相继开设了创造学、创造性思维或创造力开发课程。现在，面对日益走近的知识经济文明，必须对创造教育予以高度重视。为此，教育决策部门应加以大力提倡，在高等院校普遍开设创造学课程，同时，让创造学具有独立的学科地位。

八、社会结构：知识阶层的崛起

我们知道，个人或群体在一个社会中的地位，是由其经济地位所决定的。而经济地位的高低主要表现为财富拥有的多少。财富的内涵及其创造的手段，在人类不同的经济时代，则又是不同的。

人类经历了四个经济时代。即石器时代、农业经济时代、工业经济时代与知识经济时代。在石器时代，人类的主要财富是猎物、水果等，创造财富的主要因素是本能与运气，其知识基础是观察与经验。在农业时代，人类的主要财富是谷物与家禽，创造财富的主要因素是季节、气候与劳动力。在工业时代，人类的主要财富是原料、商品，其创造财富的主要因素是资本与劳动力。在知识经济时代，人类的主要财富是知识，其创造财富主要因素应该是智能、智慧、网络、信息与高新技术。知识是知识经济的资源、成本、财富。

美国学者 E·拉兹洛也曾指出：“在 20 世纪末和 21 世纪初，规定世界上权力与财富性质的游戏规则已经改变。权力不再以诸如某个办公室或某个组织的权威之类的传统标准为基础，财富的含义正在从诸如黄金、货币和土地之类有形的东西转移开去。一个比黄金、货币和土地

更灵活的无形的财富和权力基础正在形成。这个新基础以思想、技术和通讯占优势为标志，一句话，以‘信息’为标志。”这表明，知识经济的形成与发展，正在使财富的内涵及其社会、历史性质发生变化。

财富的社会历史性质的变化，导致社会的阶层结构、权力结构也发生变化。西方一些学者较早地观察到这种变迁方式。丹尼尔·贝尔于1983年在《后工业社会的来临》一书中指出，正在到来的新型社会中，权力基础将从财产和政治转移到知识。阿尔温·托夫勒1990年撰写的《力量迁移》一书也指出，从个体生活、国内政治到全球竞争，谁能够控制知识这一力量源泉，谁就能够最终取得胜利。由于知识、信息、技术不同于货币及其他物质财富，它具有人们可以共享的特点，这样一来，知识、信息技术致富愈益成为人们增加财富的重要和主要的途径，就开始打破了以往社会中长期存在的贫富阶层之间的森严壁垒，使社会不同阶层之间的跌落和升迁的变动性大大增加。百万富翁如果不掌握知识、信息、技术，不善于经营管理，有可能会失去财产而跌落至下层阶层；而下层或中层的人，如果拥有知识、信息、技术，善于生产经营，可能会致富而上升到上层阶层。一般认为，这种变动的总的趋向是：由于科技企业家阶层、经营管理阶层、工人中的富裕阶层的形成和发展，社会中层阶层在扩大，贫富差距在缩小。金字塔式的社会组织结构正在或将要被一种网络状的新的社会组织结构所替代。

九、政府：行政决策优化

在知识经济时代中，要求加强政府的宏观调控能力。而加强宏观调控，其关键又在于政府具有科学的行政决策。根据知识经济的要求，优化行政决策可以从以下几个方面着手：

1. 行政决策依据的优化

信息是决策的基础，行政信息是行政决策的基础。在知识经济时代，更要注重信息的作用。任何一个决策过程都是信息的收集、加工、整理的过程。行政决策如果没有准确、及时、有效的信息支撑就很难避免失误。信息的优化一是要充分认识信息的作用；二是要增强信息的收集、加工能力；三是要增加财政投入，因为准确有效的信息的获得是要花费相当大的成本的；四是要发挥政府的优势充分调动社会各方面的力量收集信息，并发挥信访等职能部门的作用和高等院校、科研机构的消化、吸收信息能力。

2. 行政决策智能基础的优化

行政决策离不开三个智能系统，即多元智能系统、专家咨询系统和决断者智能系统。知识经济时代的基本特征是知识层出不穷，知识在社会各个领域中都发挥着巨大的作用。知识的爆炸，也就显现出个人智能的局限。行政决策者不可能独立地作出符合民意，反映民意的决策，只有三个系统共同支撑，才能有满意的决策。多元智能系统就是由政府各职能部门、基层群众、各种传媒和社会团体及秘书人员构成的系统。它们主要的职能是收集信息。专家咨询系统是指能对政府职能提出政策性的参谋建议，且在相关领域有一定影响和权威的专家学者和机构。他们要在信息的过滤、加工和整理上多作努力。决断者智能系统是指领导者个人或领导集体的智能结构。为了适应当前日益变化的时代，决断者智能系统更多地应放在对行政决策方案的选择上。决策智能基础要得到优化，必须认清以下问题：第一，信息不等于知识。未经加工的信息是不能服务于决策的，它只有被决策系统吸收才能转化为现实的力量。这是信息与人的认识能力相结合的过程。正如斯科特·库珀所说，“由于信息与人类认知能力的结合才导致了知识的产生。”因此，决策系统要能够把纷繁复杂的信息内化为知识，并反映到决策行为当中，才能有好的决策效果；第二，提高整个决策系统的素质是必要的。决策的成败很大程度上取决于决策系统的素质。无论是最后的决断者，还是基层群众、专家学者都必须提高素质；第三，有发展才有活力。要保持决策系统智能基础的动态发展。行政部门的每一次决策都牵涉到全社会或某一

地区的利益，在竞争日剧的特殊时代背景下，保持行政决策系统的活力是必要的。多元智能系统不能收集到准确有效的信息，专家咨询系统不能提供可行的方案，决断者缺乏判断力，作出的决策必然会损害人民的利益。知识经济时代，一招失误，可能满盘皆输。只有保持智能基础的动态发展，才能保持决策的蓬勃生机，作出符合实际的决策。

3. 行政决策体制的优化

江泽民同志在十五大报告中指出，要“逐步形成深入了解民情、充分反映民意、广泛集中民智的决策机制，推进决策的科学化、民主化，提高决策水平和工作效率。”这也是优化行政决策的指南。知识经济条件下要把行政决策同知识、民主和法制更好地结合起来。首先，把科学理论运用到决策行为中。掌握先进的管理知识和决策理论是决策者成功决断的坚实基础和保证。其次，把科学的决策方法、决策技术运用到现代决策过程中。信息量增多、信息面扩大给决策造成了一定的困难。多媒体技术、数据库技术、信息通道技术将对信息的收集、分析、传递和贮存产生重大影响。第三，把知识贯穿到科学的决策程序中。科学的决策程序应包括发现问题、确定目标、调查研究、拟定方案、选择方案、实施方案和跟踪反馈等环节。这整个过程都离不开知识。第四，决策要有宽松的民主氛围。科学的决策首先是民主的决策。没有民主化，不广开言路，不尊重知识、人才和人民群众的智慧就没有科学的决策。决策的民主化是指决策方式方法的民主和决策目标的民主。知识的不断更新使决断者在很多情况下都必须就某些问题向有关专家学者甚至群众请教。在整个决策过程中，决策意图只有放到群众中讨论，被各职能部门认可并得到有关专家支持才可能是科学的。决策是否符合民情，顺乎民意从根本上说是与决策之前是否充分掌握信息，是否按群众要求进行分不开的。需要说明的是决策的民主化不等于事事都由多数人直接参与决策，人人都实际参加每个具体决策问题的决定。现代社会科技和管理的发展，人数多并不就有高质量、科学的决策。最后，用法制来保障行政决策的优化。科学民主的决策必须有法律保障，否则等于一纸空文。要用法律的形式把决策的民主化科学程序规定下来，对行政决策失误要依法追究责任，同时要加大对行政决策过程中及决策执行的检查监督力度。

4. 行政决策效率标准的优化

决策的好坏，主要体现在决策的效率上。知识经济时代的行政决策应具备以下特征：

(1)创新性。创新是一个国家兴旺发达的不竭动力。忽视创新是没有发展的。技术创新、制度创新、管理创新、观念创新都离不开行政决策的创新。知识在全社会范围内的渗透迫使决策者在决策过程中大胆创新，作出富有创见的决策，从而能够在相同背景下比别人更快一步。

(2)超前性。知识一产生就会在实践中接受检验，并会很快被更新的知识淘汰。知识的更新使社会情况一天天更新，新问题日渐被发现，决策也随之受到很大的冲击。行政决策是国家行政部门为履行行政职能，从实际出发作出的针对具体问题的决定的活动。它的制定和执行在知识经济时代将会花费更多的人力和物力，而且容易陈旧。但行政决策又不可能频繁地更改，它必须有一个延续的过程。如果朝令夕改，或如同做实验一样不行重来，那么政府的权威就会丧失，国家的秩序就会混乱，社会的发展就会受阻，甚至造成不可估量的损失。因此，行政决策必须是超前的，要有一定的承受性。

(3)科学性。知识是分层的，不同的人掌握知识的侧重点亦不同。决策者要充分发挥知识的互补性，只有充分凝聚和发挥不同阶层、不同智能结构的人的才智，才有科学的决策。信息有时效性的特点，科学的决策倚重于信息的准确及时。看准问题，迅速收集有效信息，作出决策并立竿见影解决问题是决策科学性的要求。

(4)可行性。可行性是决策的生命所在。不管决策多么有新意，制定的程序多么科学和民主，没有可行性就什么意义都没有。

综上所述，知识经济大潮对行政决策提出了更高更严格的要求。行政决策者面临的风险和

肩负的责任也更为沉重。各级行政决策者只有不断地学习新知识，钻研新问题，联系实际，不断地将人类创造的一切知识资源融入到决策活动中去，才能不负时代的使命。

10. 学习的革命

学习无疑会成为知识经济时代宏观管理者、企业经营者乃至普通百姓能否生存与发展的头等大事。为此，我们要进行一场全新的学习的革命。

(1)重塑学习观念。在以知识创新为基础的数字经济时代，即知识经济时代，学习是生存的先决条件，大家必须重新思考学习、工作和生活三者之间的关系。

美国著名学者唐·塔斯考在其最新出版的《数字经济时代》一书中指出："未来的领导就是领导学习，未来最可靠的竞争优势是克服障碍去学习，最好的领导就是领导组织学习。"他还说："数字时代的领导不是下达命令，而是负起学习的职责，建立让成员扩展能力的组织。"

善于学习应该是现代人的一个基本素质，而今天的学习，更要注意学习与实践相结合：

①学习与创新相结合。我们说的学习不是一般意义上的学习(LEARN)，而是带有研究性质的学习(STUDY)。必须把大胆探索的勇气与科学求实的精神统一起来，立足社会主义初级阶段的国情，以坚韧不拔、奋发有为的精神状态，不断研究新情况，解决新问题，体现跨世纪时代特征的本部门本单位的发展新道路。

②网上学习与网下学习相结合(主动学习与被动学习相结合)。据1998年7月7日《新华日报》报道，昆山市委书记张卫国上网后知识面开阔了，他说："网上信息量太大了，知识太密集了，我们过去学习的知识真是太窄，过去是别人教我什么我才能学什么，现在往电脑前一坐，一上网，自己缺什么，想学什么新知识，我就能调出来学。"他还说："上网也可以改变以往的工作方法，大大提高了工作效率。"

(2)重塑知识结构。一般认为，技术和经营是两个不同领域，要掌握这两个不同领域里的知识和运作规则，对于一个人来说确实是件难事。在我国市场经济建立过程中，最稀缺的是拥有雄厚科学技术和专门业务的知识存量、又了解和把握经营管理规则、并能动用这些知识存量和规则在市场竞争中操作自如的优秀人才。

现代教育应该将培养通才与培养专家辩证地统一起来，未来的通才知识面宽，知识很丰富，又能够通过互联网共享全球的信息知识和资源，所以只需要短期的学习和培训，就可以从一个专业转到另一个专业，从而集通才与专家与一身。这种教育可以通过改进专业、课程配置，推动双学位制来解决。

再者，通过后继教育和其他方法来改造在岗人员的知识结构。一种是逻辑型的知识结构。就是以逻辑关系建立起来的知识集合，它要求科学地认识某种知识在整个人类知识体系中的地位和作用，与上下左右知识的关系。另一种是专题型的知识结构。就是以某问题为中心建立起来的知识集合，它有利于管理者及其他人员掌握多种专业知识，进行多维交叉思考，为创造性解决新问题提供更多更好的条件。

(3)重塑学习组织。在近年来的管理文献中，有关组织学习的内容频频出现，已成为一个普遍性的问题。一位著名的跨国公司老板曾断言：未来成功的企业将是一个"学习型组织"，在未来的市场竞争中唯一持久的优势，是有能力比你的竞争对手学习得更快。

其实无论做什么，组织自我改进的机会很多。美国麻省理工学院的管理学教授M·科索马罗和南加州大学计算机的研究者R·塞乐比合作撰写的《微软的秘密》把"创建学习组织，通过不断的自我批评、信息的反馈而力求进步"列入微软七大战略之一。他们认为：拥有大量人才的公司很容易褪化成一个由傲慢的极端独立的个人和小组织组成的混乱集体，他们不分享知识，不吸取过去的教训，不听取消费者的意见。微软过去正是这样一个公司。从80年代末以来，微软公司利用多种机制从过去和现在的项目中汲取经验和教训，从消费者使用微软产品的经验中学习有用的东西。各个产品研究开发小组也更加努力地分享项目管理和质量控制方面的

知识,开发一些多个项目可以运用的构件,分享和标准化节省了工程成本和测试成本,使产品更适合于消费者使用,并减少了用户支持人员的需要。

只要你和你的组织融入了这个时代,那你、你们就毫不犹豫地学习吧!

第四章　知识经济的理论诠释

第一节　美国的“新经济”理论

八十年代起，美国经济开始走上发展的道路。进入九十年代，美国经济出现持续快速发展，在西方发达国家可谓是一枝独秀。有人认为美国经济已进入一个新的发展时期，有人认为美国正处在自越南战争以来经济成就最辉煌的时期，也有人认为美国已成为西方经济增长第五次增长周期的先导和中心。不管是经济界还是舆论界，都以“新经济”、“新时代”等美誉来称赞美国经济的杰出表现。1996 年 12 月 30 日美国《商业周刊》发表的一组文章中首次提出：“新经济”是以信息革命和全球化大市场为基础的经济。1997 年 11 月 17 日又载文重申美国确实存在“新经济”。文章指出：“新经济”概念并不意味着通货膨胀的消亡和永远不会再出现衰退，也并不意味着经济周期已经不再存在。“新经济”同“传统经济”的主要区别在于：产业结构进一步高级化和软化。经济增长的主要动力是高技术产业，特别是信息技术和信息产业。美国的“新经济”是知识经济的典型代表。

一、美国“新经济”的奇迹

90 年代美国经济增长现已进入第九个年头。虽有亚洲金融危机的负面影响，但目前美国经济的基本因素依然充满活力：国内需求旺盛，金融市场活跃，物价走低，保持在近 30 年来的最低水平上，短期内尚无通货膨胀之忧，经济增长好于原先的担心，消费者和投资者信心不减，销售依旧较旺，失业率低迷，依旧维持在近 24 年来的最低点。美国经济显然处于有史以来的黄金发展期。

1. 信息产业突飞猛进

美国以农业经济起步，十九世纪晚期出现产业革命，第二次世界大战以后相当长的时间内，由于军事工业的需求，钢铁和能源工业成为美国的支柱工业。近三十年来，随着人们需求增加，汽车、钢铁、建筑成为美国的三大支柱产业，推动着经济的发展。如今，随着高新尖端技术的发展，信息产业以其强劲的势头、日渐成熟的姿态、突飞猛进的发展，已经成为美国经济新的推动力。

据美国电子协会和商务部不久前发布的统计，在过去五年里，信息技术产业为美国创造了

1500 万个新的就业岗位，高新技术已成为美国雇佣职工最大的行业，其职工工资也比全国私营企业平均工资高出 73%；高新技术在国内销售和出口方面也已成为美国最大的工业部门；其产值约占美国国内生产总值的 8%，美国经济增长的 1/4 以上归功于信息技术，电脑和电讯业的增长速度是美国经济增长速度的两倍；过去六年来，美国的医疗服务和高科技是美国经济增长速度最高的行业；大大超过了传统上被认为的汽车、钢铁、建筑三大支柱工业的发展；信息技术产业的飞速发展，使美国 1997 年和 1998 年头几个月的失业率降至 24 年来的最低点。通胀率回落到近 30 年来最低点。信息产业突飞猛进，正在渗透到各个领域，影响着现代人们的生活和节奏。美国代表了当代信息产业发展的新潮流。

2. 服务业兴旺发达

按照经济学的常识，有什么样的产业出现就会有伴随而来的相关服务业。传统观念认为汽车、钢铁、建筑是美国的三大支柱产业，而现在的美国经济学家们则认为服务业支撑着美国的经济。过去二十年里，服务业在美国国内生产总值的比重越来越大。1970 年服务业比重占国内生产总值的 42.9%；1980 年上升到 44.8%；进入九十年代以来，服务业产值超过半数，近年来保持在 53%以下。

服务业主要分布在美国国内贸易和金融保险两大领域，但几乎涉及到美国国民经济和人民生活的各个方面。它在经济发展、对外贸易，特别是在增加就业等方面的作用和地位日渐突出。据统计，二战以来，美国私营机构增加了 6000 万个就业机会，其中 90%来自服务业。服务业从业人员已从过去占私人经济非农业从业人数总数的 50%上升到如今的 75%。

随着信息技术产业的迅速崛起，信息服务和电讯服务成为新的热门行业。信息技术包括电脑硬件、软件、资料传递设备和信息服务等四大方面。根据美国商务部的官方说法，信息服务主要包括电子信息服务、职业电脑服务和资料处理与网络服务等。无论是信息产业还是信息服务，美国都是世界上最大的供应国和最大的市场。在全球 10 大信息服务公司中，美国占据 8 家。1997 年，美国职业电脑服务收入为 955.3 亿美元，信息服务达 54.36 亿美元。预计逐年上升的势头将保持到下个世纪初。

3. 金融体系强劲有力

世界金融服务包括银行业、保险业和租赁业，美国在这些领域均居世界领先地位。仅从银行业来讲，截止到 1995 年底，美国共有银行 12067 家。但随着近年来银行界兼并与合并之风浪盛起，且一浪高过一浪。最后使资本集中化进一步加深。最新统计，美国目前资产在 100 亿美元以上的大小银行只剩 80 余家，而其中最称为“超级银行”的有十家。

在汹涌澎湃的兼并浪潮中，那些“弄潮儿”往往是在高新技术装备上实力雄厚的银行，他们加速对信息技术的战略性投资，增强竞争地位和实力；技术上落后的银行在被动挨打的形势下也开始了调整，改变投资方向。1998 年 4 月美国的《战略性技术投资报告》统计，近年来用于信息网络开发、硬件更新和电脑系统升级等方面的常规开支的增长速度正在放慢，而金融业用于信息技术方面的战略性开支正在迅速增加。今后几年内美国金融业在信息技术方面的投资将以每年 17.7%的高速度上升，大大超过其他公司在这方面的投入。

美国银行业经过长期的探索和总结，无论在制度上还是技术上已日趋完善。美国银行不仅自身随着经济的增长而进行着业务大整合，也在积极推动和有力支持其他产业的业务调整和对外扩展。这是在进入下世纪的国内实力大调整，是着眼于未来金融国际化先发制人的战略考虑，既有助于巩固美元的国际地位，也有助于提高和巩固美国银行在国际上的地位，并使美国经济长久保持世界领导地位。

4. 基础设施完善齐备

为美国经济发展奠定坚定基础的无疑是完善齐备的基础设施。无论是交通运输，还是水、电、气等供应，以及正在兴起的知识经济的基础设施均已形成了激烈的竞争市场。促进了经济

的发展。

在交通运输方面，美国已建成了城市、乡村和联邦政府支持的州际公路总计达770余万公里，形成了密密麻麻的地面交通网络。在不发达国家，楼房是围绕着公路建设。在美国，随处可见的是公路围绕着楼房转。美国房地产商之间你争我夺，楼房修在哪里，公路等生活必需的基础设施就跟着修到哪里。因为在目前，美国每天有1.8亿辆汽车在公路上奔驰，汽车不仅是家居生活的必需品，也是促进美国经济发展的一大支柱产业。人称“美国是建立在车轮上的经济”，的确如此。

在航空运输方面，美国人乘坐飞机如同在地面上乘坐公共汽车一样方便。据统计，现在美国的商业航班每年起飞800多万架次，载运乘客5.7亿人次，空运货物220亿吨公里，在国际航空市场上遥遥领先。

美国经济正朝高科技轨道运行，正在走向知识经济时代，信息技术正在以过去未曾预测的速度推动着美国经济的发展。现在据美国官方统计，从1981年到1995年，美国每百万人中从事科研与开发的科学家和工程师为3732人，虽然次于日本、俄罗斯、保加利亚，屈居第四，但1996年美国高科技出口额为1980亿美元，而日本仅为1510亿美元，差距已十分明显。这说明，高科技的迅速发展已经使工业发达的美国发生着日新月异的变化。

如今，北美洲地区地面运输已经开始无纸运输，逐步走向电子化。国际海港之间的货运已在减少往常的繁文缛纸。银行系统和商场的联网，更是给经营者和消费者提供了众多便利，加快了人们的生活节奏。电脑发明于1946年，真正走入千家万户始于80年代。到如今，美国家用电脑普及率已达45%，居世界领先地位。正由于电脑的普及，不仅提供了儿童教育和信息方面的工具便利，而且可以使很多人不用出门上班而在家里办公、购物等等。一方面，增添了大批咨询、服务和销售等多方面的就业机会，另一方面，随着因特网的迅速发展，网上通信量每百天增加一倍，消费者通过因特网购物的日渐增多。1997年底，美国和加拿大通过因特网的主要形式环球联网购物的人数已达1000万，比六个月前增加一倍多。据美国商务部预计，到2002年通过因特网进行的商业贸易将近超出3000亿美元。

5. 纽约股市持续攀升

纽约股市是世界上最大的股票交易场所之一，股票行情的变化是资本主义市场经济的晴雨表，行情看好，给人以经济繁荣的印象，这会鼓励投资；行情下跌，给人以经济衰退的迹象。道—琼斯指数则是纽约股市的晴雨表。冷战结束后，道—琼斯指数经历了百年来最大的变迁，形成第三次景气高潮。第一次出现于1923年—1929年，道—琼斯指数首次达到400点。第二次发生于50年代至80年代中期，道—琼斯指数升至2000点以上。1995年2月，道—琼斯指数首次突破4000点，此后一路攀升，同年11月21日突破了5000点。1996年10月14日达到6000点。1997年2月达到7000点，7月16日道—琼斯指数再破8000点大关，当天以8038.88点收盘。到8月6日，道—琼斯指数已冲破8200点，创下了8259.31点的历史纪录。在短短两年半内，道—琼斯指数由4000点跃升至8000点，特别是1997年以来它一下子上升了1500多点，升幅达24%。

最近，1998年11月23日，纽约股市道—琼斯30种工业股票平均价格指数再次创下新的历史纪录。全天大涨214.72点，以9374.27点收盘。有人预测，美国股市的“牛市”行情还没有结束，到本世纪末，道—琼斯指数有可能上升到10000点。这充分说明了当前美国经济运行正处在非常良好的状态下。

6. 企业兼并高潮迭起

美国历史上企业兼并在本世纪之交、20年代、60年代、80年代下半期出现了四次高潮。进入90年代，随着经济从工业时代走向信息时代，“以大制胜”的竞争发展趋势日益强化。为了适应这种经济结构和产业结构调整的迫切需要，美国出现了第五次企业兼并浪潮。1988年企业

并购资金达 3530 亿美元,创造了历史最高纪录。1992 年美国经济开始走出低谷,1993 年再次掀起企业兼并风潮,1994 年企业并购资金达 3419 亿美元。接着 1995 年达 5188 亿美元,一举突破了历史纪录。到 1996 年超级兼并愈演愈烈,并购案达 10150 起,大大超过了 1993 年的 6307 起,其中资金超过 30 亿美元的兼并就达 31 起,全年涉及兼并金额总计 6588 亿美元,比 1993 年增加了一倍,并再次刷新了美国企业兼并纪录。1997 年前五个月,美国企业已宣布的并购金额达 2920 亿美元,超过了去年上半年的水平。

与前四次兼并浪潮相比,这次兼并浪潮有以下几个特点:第一,兼并主要集中在服务行业。如通信、零售、银行、铁路、运输、医疗保健等领域,其中仅银行、保健、零售行业就占 60%左右。第二,电信业成为兼并最频繁、发展最快的行业。仅 1998 年美国就发生 4 次电信公司兼并案,资产总额高达 732 亿美元。据专家预测,现在正是美国电信业最活跃的时期,也是更多更大的兼并风暴酝酿时期。第三,跨国兼并频繁。1995 年—1996 年两年跨国并购平均在 2000 起以上,主要涉及美国、加拿大、西欧企业。最引人注目的是 1996 年英国电信公司并购美国 MCI,两家合并后年收入增加到 400 亿美元,盈利 47 亿美元。1998 年 11 月 23 日,纽约股市当天上涨 2.3%的主要动力是两大并购消息,即德意志银行将要购并美国信孚银行、美国在线公司有意购并网景通信公司。第四,强强合并。如波音公司以 133 亿美元的价格并购麦道公司,对国际航空界及经济界产生巨大震动。

7. 经济增长适度稳定

美国经济自 1991 年初起至今一直保持增长势头。过去 5 年,年均增长率为 2.7%,其中 1996 年为 2.8%,而 1997 年第一季度高达 5.8%。美国经济增长率一直高于西欧发达国家的平均水平。据太平洋经济合作理事会最近发表的年度报告表明,1997 年美国经济增长率将达到 3.2%,继续在西方发达国家中保持领先地位。国际货币基金组织也预测,1997 年美国经济增长率为 3.7%。与此同时,美国的失业率已从 1992 年的 7.4%下降至 1997 年 5 月的 4.8%,为 1973 年以来的最低水平,已低于经济学家们普遍认为的不会引起通货膨胀加剧的最低失业率 5.5—5.75%。从 1992 年以来,美国通胀率基本上是控制在 3%以下,1996 年降至 2.1%,为 30 年来的最低水平。

1997 年上半期,美国消费物价指数仅上升 1.4%。联邦预算赤字从 1992 年财政年度的 2900 亿美元降至 1996 年财政年度的 1070 亿美元,为 22 年来的最低水平。国会预算局估计,1997 年财政赤字将降至 340 亿美元。七、八年来,美国经济既无生产停滞,也无严重的通货膨胀,经济情况大大优于其他主要发达国家。美国占西方发达国家国民生产总值的百分比从 1991 年的 33%提高到了 1995 年的 35%。近三年来,达沃斯世界经济论坛对世界各国经济竞争力的排名表中,美国连年列西方发达国家之首。美国已扭转了与欧日相比经济实力相对下降的趋势。

80 年代是日本经济发展的黄金时期,当 1989 年日经指数狂升到 39000 点时,日本报纸欢呼"新世纪"的到来,并纷纷预测日本即将超过头号经济强国——美国。日本还派出要员向亚洲兜售"日本发展模式"。日本领导人甚至还警告美国,懒惰的美国工人和政府巨额预算赤字将拖世界经济的后腿。然而克林顿政府上台后,宣布一系列改革,经济与企业界积极进行结构调整,以适应时代的变化,取得显著进展。美国经济 8 年连续上升,投资者信心大增,当 1998 年 4 月,道—琼斯指数突破 9000 点大关时,《华尔街日报》宣布"新时期"的到来。美联储主席格林斯潘认为日本资本主义模式宣告死亡。克林顿则多次向日本政府发出警告,认为日本政治上的无能和经济上的乏术,银行系统问题成堆,坏债高达 6000 亿美元,正在威胁着世界经济的发展。80 年代日本人神气十足,90 年代美国人同样傲气盈然,溢于言表。但是,看谁笑到最后,还要看进入新世纪在知识经济和实力、发展速度上的较量。

二、"传统经济学的困惑"

当前美国经济欣欣向荣的局面，是美国历史上持续时间最长、最健康的一次。但是这却使人感到困惑。对此，职业经济学家们更是感到迷惑不解的是：十几年前作为永恒规律教授的经济原则变成不真实了。当然占主流地位的经济理论大多数还是经得住考验的。美国学者西尔维亚·纳萨尔在《纽约时报》上撰文指出，有人称之为规律的五个经济原则似乎已经站不住脚了。

1. 低失业＝高通胀

自1960年以来，著名的菲利普曲线断定可能出现低通胀率或低失业率，但不是同时存在——至少不会长期存在。进入90年代，迄今为止通货膨胀和失业不仅朝着同一个方向前进，而且现在处于30年来的最低点。在连续7年的经济增长之后，1997年秋天失业率降到5％以下，为70年代初以来的头一次。通货膨胀不仅没有加速，而是进一步放慢。到1998年3月份结束的一个季度里，据政府粗略的测算，通货膨胀的年率上升不到1％，是1964年以来最慢的。

这是怎么回事？大多数经济学家同意诺贝尔奖获得者经济学家米尔顿·弗里德的看法。他说：经济有一种"自然"失业率，低于它的时候，通货膨胀就加速；高于它的时候，通货膨胀就减速。直到最近，经常学家们认为这个"自然的"失业率大约是6—6.5％。一些经济学家说"自然的"失业率可能已经下降，也许降到5％，这是受人口、教育和劳动力市场制度的变化所影响的。

普林斯顿大学经济学家罗伯特·夏默提出一种有趣的解释。他说："美国的失业率之所以低得多，是因为人口老龄化现象严重。"这种见解认为，青年人的失业率大约为成年工人的5倍；青年工人人数不断减少足以使总的失业率降到目前的低水平。西北大学经济学家罗伯特·戈登指出一些可能的暂时因素——包括电脑价格不断下降、美元坚挺、转向医疗统筹和衡量消费品价格比较准确——来说明90年代末通胀率出人意料之低的原因。

2. 赤字不断下降＝经济增长放慢

自从胡佛总统在经济衰退时试图平衡预算而使萧条变得更加严重以来，人们普遍认为缩小赤字将使经济增长放慢。

但是尽管华盛顿在财政上十分节俭，90年代经济增长的势头很猛。1992年达到将近2000亿美元并且还在增加的联邦预算赤字现在实际上为零。与此同时，过去8个季度的经济增长率平均为3.8％。政府最低的报告更引人注目地说明了这种观点：1998年第一季度，在联邦开支按年率计算削减了80亿美元的时候，经济增长按年率计算为4.2％。

正如克林顿的前经济顾问、联邦储备委员会副主席艾伦·布林德去年所做的那样，今天的经济学家倾向于认为，削减赤字可以促进经济，途径是降低利率和增加资本开支。人们可以在1998年版本的萨缪尔森经济学教科书上找到这种观点彻底改变的证据。这本教科书断言："巨额的国债可能降低长期经济增长的速度。"

3. 货币量迅速增加＝通货膨胀加剧

弗里德曼关于"通货膨胀无论在哪里总是一种货币现象"的名言不存在过时的危险。这句话的意思是：通货膨胀是政府决定印制太多的钞票造成的。尽管如此，历来认为一个国家的货币供应量和通货膨胀有联系的看法几乎不起作用了。90年代中期的货币供应量猛增，可是并没有随之出现通货膨胀加速的现象。

在80年代初期，德国、美国和加拿大的中央银行制定了货币量增长的目标。但是试验刚刚开始之际，金融市场采用的一些新办法——从货币市场帐户到电子货币划拨——所引起的大变动，几乎使得把货币供应量作为控制通货膨胀的目标已不起作用了。

联邦储备委员会主席艾伦·格林斯潘于1993年正式宣布，他已不再注意货币供应量了，尽管按照法律规定，联邦储备委员会仍需公布货币量增长的目标。

4. 世界经济增长＝石油价格上涨

由于能源是推动全球经济发展不可缺乏的条件。因此，人们完全有理由认为，在经济增长期间，石油的价格将上涨。

现在全球经济大部分都在增长，但是每桶石油的价格(如果把通货膨胀和美元价值发生变化等因素考虑在内)和1973年阿拉伯石油禁运前夕差不多一样(按1973年的美元计算，大约是3美元)。哥伦比亚大学商学院经济学教授杰弗里·希尔说："这的确出人意料。人们的一般见解是：经济增长促使商品价格上升。"

有人曾作出石油每桶将涨到20美元的预测，结果如何呢？现在出现三种情况。尽管4轮驱动的汽车增多，家庭住房面积扩大，但是能源的平均效率大大提高。第二，用油大户亚洲经济衰退有蔓延之势，因此对石油的需求量减少了。第三，但是石油价格低的主要原因是新的石油供应大大增加。现在不仅伊拉克恢复生产，而且几乎天天都有前苏联的共和国宣布铺设石油管道的消息。

5. 股票价格＝收益期望值

6年来，股票价值提高了3倍，仅过去3个月就给家庭的资负债表增加10000亿美元，数目之大令人吃惊。事实上，股票价格如此之高，因此，用一切尺度衡量的价值几乎都达到创记录水平(这些记录有的可追溯到1871年)。人们的经验法则是：当价格超出历史平均数的范围时，投资者最好是密切注意。

有些专家说，旧的规律已不适用。股票价格既反映了存在的风险，也反映了投资将来可望获得的收益。沃顿商学院金融学教授杰里米·西格尔说，和诸如公债这样的低风险的投资相比之下，股票从长远来说并不像人们通常所想的那样充满风险。自从1871年以来，股票价格的上升为公债的两倍以上——扣除通货膨胀因素之后一年7.0％对2.8％。因此，西格尔说，人们都很精明，花许多钱在眼下行情看涨的市场上购买增长迅速的股票。从一些调查报告和参加退休基金者所作的投资选择来看，有证据表明投资者的态度的确变了。如果西格尔的看法是对的，那么，与公司的收益相比之下，今天的股票价格处于历史上最高点并不意味着对股票估价过高了。

但是，耶鲁大学经济学家罗伯特·希勒告诫说，人们是在股票市场价格再次猛涨时提出同样的"新时代"主张的。他引用他在耶鲁大学的同事经济学家欧文·费希尔在1929年所说的话："只有在公众认识到宁可要股票不要公债的时候，行情看涨的市场才开始十分认真地对普通股作出恰当的评价。"

三、"新经济"理论

美林公司首席经济学家布鲁斯·斯坦伯格认为："美国当前完美的经济环境实在至为罕见"。90年代初以来的美国经济步入新的一轮增长期。所呈现出来的特点与走势，都与过去的经济扩张模式大相径庭。为此，美国联邦储备委员会主席格林斯潘正式提出"新经济"理论(New Economy)作为目前解释这个"非理性的繁荣"的理论基础。

美国经济有何特色？为什么会出现所谓的"新经济"甚至"新典范"(New Paradigm)？首先，第一个让传统经济理论感到困惑的是：美国持续了五六年的高速经济增长，却没有伴随出现通货膨胀的压力。失业率也仍在下跌。即所谓"两低一高"(低通胀率、低失业率、高增长率)。其次驱动经济增长的高科技产业，有许多企业在其产品领域是处于"准"独占的地位，然而，垄断的现象本身却没有阻碍产品的持续升级，同时也没有减少消费者的福利。这种双赢(Win—

Win)的现象颠覆了传统经济理论对垄断多持否定态度的看法。

新经济理论认为,美国已进入新的经济时代,经济持续增长的基调已经确定,经济增长、失业率和通货膨胀连动的关系已被打破。“新经济”就是宣布景气循环之死,通货膨胀被永久放逐。促成美国“新经济”诞生的主要原因就是,科技发展带动生产力大幅度提高,经济全球化压制通货膨胀。具体说来,有以下几点:

第一,从经济增长的动力来看,在技术层次维持不变的情况下,传统产业的生产在一定程度之后将受限于边际报酬递减的规律。但是这次的多头行情之所以能持续维持高增长,新经济理论认为投资于高科技产业,其边际报酬率将不受此限。也就是说高科技产业一旦在技术或产品的开发上有突破性的创新,反而会因带动消费需求,而使产品价格大幅度降低,并进一步刺激企业投入研究与发展。正因为如此,增长的力度不容易出现“过热”的迹象,反而形成消费需求不断涌现这样的正面循环。

第二,从劳动力市场来看,就业市场饱和,并未导致工资上扬的压力,进而引发通货膨胀的压力,新经济理论认为,一方面,高科技产业工资上涨的压力已被这些高科技产品的低廉价格抵销。另一方面,非高科技产业又因无明显的需求上涨,自然也不会驱动通货膨胀的压力。

第三,新经济理论认为,传统的资本、劳动力与技术都不足以支撑高科技产业的蓬勃发展,企业家精神才是高科技产业得以无限增长的原动力。本世纪上半叶奥地利经济学家熊彼得就观察到企业家精神才是关乎经济增长的关键因素,而这种主张在目前占主流的新古典经济学派里,并未给予足够的重视。新经济理论重新强调其重要性,并开始以企业组织或组织网络,作为 研究的“个体”,与传统个体理论以“理性的个人”为研究分析对象明显不同。网景(Net Scape)、雅虎(Yahoo)等公司,从创意涌现到身价百倍只有短短的一年时间。这在传统理论或传统产业里,一个产业从筹资到硬件设施完全购置完成可能就要花上同样的时间,二者完全不可同日而语。显然,企业家精神在其中起着举足轻重的作用。

第四,新经济理论明显强调群聚的效果。认为应将整体高科技产业看成一个生态圈。在这个生态圈内,企业的多元性与信息的快速传递所形成的竞争架构,则是促使企业自我增长的动力。因此,虽然处于没有竞争对手的独占状态,利润也是居高不下,这些企业依然不断升级,并以继续造福消费者的低价来拥有市场占有率。

尽管如此,挑战“新经济”理论的学者也越来越多。美国麻省理工学院教授保罗・克鲁格曼认为,美国的贸易占国内生产总值至今不到30%的比率,而英国的贸易开放程度至少是美国的两倍。但从英国来看根本找不到充分的证据支持“贸易开放有助于压制通货膨胀”的说法。英国权威杂志《经济学家》发出警告,目前有迹象表明景气循环并没有因为“新经济”而就此停止。虽然新经济理论并非空穴来风,但若一味固守这一趋势,很可能产生泡沫股市,美国联邦储备委员会也许会因迟疑而延误调高利率的时机,美国政府则可能对前景过于乐观而过度减税,因此“对经济形势过度乐观是件非常危险的事情”。

实际上来说,这些悲观论调也并非毫无根据。从信息产业的发展历史来看,虽然七十年代就开始了“信息革命”,但其发展过程并非一帆风顺,其爆炸性的威力只能说是近几年才显示出来。而整个高科技产业似乎是建立在消费需求的不断创新上,但是这两年来高科技产业持续不断地推出的新产品,大多只是在原有功能上作些加强或延伸,罕见有令人耳目一新,非买不可的产品。特别是高科技产业有极强的挥发性,一旦消费者淘汰产品的速度呈现减慢的趋势,减缓高科技产业的利润增长,就立即反映在科研经费的删减上。恶性循环之下,这波由高新科技引发的经济循环,可能会跌得比过去还要快。总而言之,他们认为,虽然新经济理论对高科技产业的解释和憧憬,乍看起来似乎头头是道并令人向往,但一旦从云端跌落,大起大落的原因何在?到头来可能还是得从传统经济理论中的供需法则去探究。

第二节　知识经济的理论创新

美国的新经济理论的提出，引起了世界经济学界极大的争论，许多经济学家从不同的立场和角度纷纷对传统经济学进行了新的研究，产生了对知识经济新的理论创新。这些新的经济理论包括：新经济周期理论、新经济增长理论、新通货膨胀理论、数字经济理论、新知识管理理论等等。

一、新经济周期理论

经济周期问题向来是经济学研究的一个重大课题。所谓经济周期是指以实际国民生产总值来衡量经济活动总水平的波动。一般将一个经济周期划分为四个阶段：萧条、复苏、繁荣、衰退。传统的经济周期有这样几种类型：康德拉季夫周期（长周期）、库兹涅茨周期（“建筑”周期）、朱格拉周期（中周期）、基钦周期（短周期）。最先著书分析经济周期活动的是阿瑟·伯恩斯和韦斯利·米切尔（1946 年）。但是在分析引起周期现象的因素方面，至今仍未形成一致看法，根据各自咨询的经济学家不同，答案也各异。所列出的理由包括从货币政策的失误到外部危机，以及不同的公共政策等各个侧面，也有人认为所有这些因素都在起作用。

（1）从美国经济周期的发展趋势来看，呈现两个明显特点。第一，经济复苏期延长。战后美国第九次经济衰退后的复苏从 1991 年 4 月到 1997 年 9 月已经持续了 78 个月，不仅超过了战后前八次经济复苏 50 个月的平均期限，而增长时间之长已在美国历史上位列第三。大部分美国经济学家认为，到 1998 年底之前美国经济不会陷入衰退，新一轮经济增长很可能创造美国和平时代持续增长时间的新记录。第二，周期性特征淡化。这一轮经济复苏既无强劲的复苏，也无明显的高涨。从 70 和 80 年代两个经济增长期复苏头三年的增长率看，1976—1978 年分别为 5.6%、4.9%、5%，1983—1985 年分别为 4%、6.8%、3.7%。而这一轮增长的头三年（1992—1994 年）增长率仅分别为 2.7%、2.3%、3.5%。美国经济周期的这些特点让一些经济学家和企业战略家们产生了西方经济周期规律是否还在起作用的疑惑。

芝加哥大学经济学家扎诺威茨认为，美国自十九世纪以来的商业周期特点是：复苏期趋于延长，衰退期趋于缩短。据他考察，从 1854 年—1918 年，经济复苏期平均为 27 个月，衰退期平均为 22 个月，1918 年—1945 年，复苏期平均为 35 个月，衰退期平均为 18 个月，1946 年—1990 年，复苏期平均为 50 个月，衰退期平均仅为 11 个月。其中有两次历经衰退之后的复苏期持续时间较长：一次是 1961 年 2 月到 1969 年 12 月，长达 106 个月，另一次是 1982 年 11 月至 1990 年 6 月，复苏持续了 92 个月。究其原因大致有以下几点：①经济结构调整，使就业和生产逐渐由制造业向服务业转移。现在美国服务业的产值已超过国内生产总值的 72%，同商品生产和需求相比，服务业受商业周期影响较小；②信息技术的发展和应用，使企业可以根据销售变化迅速调整生产，保持适当的库存。库存过多是引起衰退的原因之一。③经济全球化和贸易自由化趋势，有利于借助外部力量减少经济波动。④政府财政支出扩大，在一定程度上起了“经济稳定器”的作用。⑤联邦存款保险制度的确立，加强了银行信用，避免了因银行破产而导致的经济危机。

美国《商业周刊》上发表了一篇由迈克尔·曼德尔撰写的文章，文中提到新的周期理论，认为这与高技术有关，并列举数字来论证：最近 3 年高技术部门在国内生产总值的增长中占

27%,汽车业占4%,1997年美国国内生产总值的增长率33%来自于信息和技术部门,涉及从因特网到电视直播等领域。由高技术推动的经济发展产生通货膨胀的压力的可能性不大,传统的货币政策所起的作用已不同于传统的生产制度。显然,不能排除出现新的经济萎缩的可能性,但这是在高科技部门中产生的,而高科技部门决定着目前的经济发展速度。

伯克利大学教授史蒂文·韦伯在美国有影响的《外交》杂志上发表了一篇文章认为:在生产和消费全球化环境下出现的就业和财政上的变化,减少了发达国家经济的不稳定性。从而使包括繁荣、过渡、萧条或衰退和复苏的四大阶段的传统经济周期将不再像从前那样明显。最重要的资料显示一是就业方面的变化。1950年美国的服务业从业人员占全国劳动者人数的50%,而到90年代中期,这一比例已增加到近80%。服务行业的周期性比工业要小得多。还有服务行业从事人员参加工会的倾向相对较小,这就使工会的谈判力量相对削弱,从而导致有可能从工资渠道诱发的通货膨胀加速。二是与信息技术有关,这项技术使人们能更好地掌握和控制出现的问题,从而也就限制了经济周期。80年代美国与英国的库存和销售的比例是17%,现在只有8%。三是贸易自由使经济周期更加稳定。随着国际分工格局和全球贸易自由化的发展,使世界市场更加扩大,新兴的市场发展对经济周期也起到了调节作用。

同样在拉丁美洲地区,人们也在议论纷纷,谈论着这个能降低该地区传统经济不稳定性的新周期理论。美洲开发银行首席经济学家里卡多·豪斯曼在美国的《华尔街日报》上发表文章说,这一新的增长趋势是受出口的推动,而不是像90年代初的繁荣时期那样由消费需求带动的。这一特点加之尚未实施的更大程度的结构调整,创造了一种适合缓冲经济周期的氛围。

(2)然而,多数经济学家认为,美国经济奇迹中出现的新现象、新因素固然值得重视,但它们对经济周期的实际影响有待进一步研究,而且并没有充分的理由得出经济周期规律已经不起作用。因为资本的本性难移,政府的财政货币政策又难免失误,故经济衰退是难以避免的。美国经济学家库特纳最近在《商业周刊》上撰文指出了一系列问题所在,①制造业生产能力的"周期性过剩"。②地产业的"过渡繁荣"。③考虑不周的企业和银行的并购现象。④商业银行大量呆帐的出现。⑤证券市场的疯狂投机。等等诸如此类的情况都是难以避免的,都可能成为引发经济衰退的因素。

还有的经济学家认为,美国的新经济虽然没有经济危机,似乎摆脱了"滞胀"状态,但并未因此而修改了经济周期波动理论。一方面,美国经济仍然处于从所谓的旧经济向新经济转变的过程中,知识含量高的高科技产业包括信息产业在美国国内生产总值中的贡献率虽然不断攀升,但在其经济生活中,农业和工业制造业仍然十分重要,人类的物质需要还是要靠物质生产来满足。物质生产,特别是工业制造业发展中固定资产的周期性更新是一种客观现象,经济周期性波动的物质基础仍然存在。即使美国已构筑起知识经济,在世界经济日趋一体化的大背景下,美国还是离不开其他国家和民族的物质经济基础,其他国家的经济周期性波动最终要对美国经济产生影响。另一方面,短期看美国经济的确持续增长,没有出现衰退,但从一个较长的周期来观察还是在正常范围内的,可视为一个长周期的某种上升阶段。以信息技术产业为代表知识密集型产业的发展可能会熨平剧烈的经济周期波动,但只不过使资本主义经济危机和周期波动在发生时间、作用强度等方面有所变化而已。

二、新增长理论

新增长理论是经济学的一个分支,主要研究经济增长的基本原因。随着信息技术突飞猛进的发展,越来越多的经济学家开始思考技术进步和人力资本对经济发展的重要性。保罗·罗默,这位年仅41岁的学者,斯坦福大学教授胡佛研究所访问学者,加拿大皇家银行高级研究所研究员,是新增长理论的主要代表。他认为,好的想法(点子)和技术发明是经济发展的推动力

量，知识的传播以及它的变化和提炼是经济增长的关键，而好的点子和知识非常丰富且能以很低的成本复制，因而收益递减的法则不再成立。这一理论给人以“收益递增”的希望，激起人们对经济长期增长的兴趣，从而形成经济可持续发展的重要理论。

（1）罗默特别强调点子和技术发明在经济发展中的推动作用。“点子不同于其他东西，点子有它们的特性”。土地、机器、资本这类东西稀少，但点子和知识丰富，它们相辅相承，能以很低的成本复制，甚至什么成本也不要。那些能编成化学分子式、能更好地组织生产线、能变成为计算机软件的点子和技术发明等实际上成为促进经济增长的关键因素。而“收益逆减”法则，靠增加人力、机器或资金所增加的产出最终会越来越少，对它们已不适用。举一个例子：微软公司研制出第一份视窗软件可能要花数亿元。但是第二份花的钱几乎可以忽略不计。它的发行不是免费的，但是复制成本很低。你用视窗的“知识”并不影响我同时用它的能力，它不像钱、机器或者甚至人工那样“稀少”。施乐公司70年代研制了鼠标器—视窗—图标工作站，但价格定得太高。苹果公司对这个点子作了修改，向广大公众推出使用方便的点击法。微软公司和英特尔公司也这样做了，价格更低。

罗默在首次发表他的想法后10年，更加坚信自己解开了有关经济增长的一大谜团。他把密密麻麻的数字符号和希腊字母变成更多人看得懂的简单的英文。由于他借助计算机、网络和软件形象地演示点子怎样创造繁荣，电子技术方面的人向他祝贺，像对待摇滚歌星那样对待他。银行家开始向他请教。他们对传统的资产贷款、房屋和机器的贷款渐渐失去兴趣，想更多地转向风险投资，向“点子”投资。加拿大皇家银行把用于计算机和生物科学这类以技术为基础的行业的风险资本从1.5亿美元增加到3.5亿美元。这家银行还买了一些高技术公司的股份。

政界人士有时也把新增长理论作为由政府出资的大项目的根据。如磁浮列车。但罗默说：“那些想利用新增长理论来证明大政府正确的人多次想拉拢我，我认为这在理论上讲是错误的，在政治上是天真的”。他赞成政府增加在研究和发展方面的开支，但对大项目不感兴趣。在美国他认为政府大规模的基础设施项目往往是政客的政治分肥，最好是让各行各业自己出资研究知识技术。罗默认为政府可以在发明创造方面发挥作用。但是他认为政府在80年代扶植克莱斯勒公司渡过难关是一大错误。如果让克莱斯勒公司跨台，福特汽车公司和通用汽车公司会比较快地对竞争压力采取对策。罗默说，以知识为基础的经济会造成半垄断的情况，如微软公司。但是，如果我们限制专利的版权，微软公司必然会得到应有的惩罚。他们会在“创造性的破坏”过程中被其他人超过。“创造性破坏”是已故经济学家约瑟夫·熊彼特的一种说法，罗默经常用来描述增长的过程和希望。

（2）罗默的新增长理论与传统的增长理论究竟有哪些不同呢？

首先，传统增长理论只考虑生产中的两个因素——资本和劳动力。而罗默的突出贡献就是把第三种因素——技术考虑进去并把之视为至关重要。因为经济发展进入知识经济时代，经济学进入信息时代。罗默对技术因素的强调使他的理论与传统理论在三个方面产生重大分歧：

①罗默认为技术可以提高投资的收益。其收益呈递增上升趋势，说明发达国家能够保持强劲的经济增长势头，而不是传统增长理论所预测的那样会出现投资“收益递减”的情况。

②罗默认为投资能够使技术更有价值，而技术也能使投资更有价值，二者交替作用形成一种良性循环。因此，能长期恒定地提高经济增长率。而传统的经济理论却根本否定这一可能。

③罗默将技术看成是“内生”的，是经济系统中的一个核心部分。尽管任何特定的技术突破创新都可能是随机出现的，但技术整体的增长同投入的资源（财力、人力）成正比。而传统的经济理论认为技术是“外生”的，是可能从天上掉下来的偶然性很强的随机事物。

其次，罗默理论与传统理论对于垄断力量的认识有重大差异。传统理论认为：“完美的竞争”是规范准则，而垄断力量则是一种偏离现象。罗默却认为，垄断力量也会有用，甚至起关键作用，它提供了使公司从事参与技术性研究的动力。

（3）今天罗默的新增长理论还处于学术审查、辩论和评论阶段。它是一种诱人的理论，但是它能像他所描绘的那样提高收益吗？一些人批评说：美国点子最多，发明创造最多，经济发展应该最快。对吗？科利奇帕克马里兰大学经济学教授曼库尔蒂·奥尔森说：“最富的国家过去从来不是，将来也永远不会是发展最快的国家”。

人们尚未对罗默的理论作出最后评价，因为许多经济学家没有看到令人信服的证据证明对点子的大笔投资可以带来较快的增长速度。一些人会提出，美国的研究与发展支出占全世界的 44％，比其他任何国家都多得多，那么美国的增长率是否应该大大高于近年来 2.5％左右的年增长率呢？著名经济家保罗·克鲁格曼说：“新增长理论给人这种希望，但是它在很大程度上仍然只是一种希望。”

此外，新经济增长理论对政策制定者和经营管理者们都具有重要的意义。罗默声称政府应当制订促进新技术开发应用的政策。政策制定者应将精力集中在商业周期，进行“经济微调”和设法使经济“软着陆”。罗默警告经理们最好要提高自身素质，作好迎接知识经济时代的准备。

作为一个青年学者，罗默的经济成果在当今经济学界占有重要地位。英国《经济学家》杂志载文说，在今后数年中，罗默的理论很可能成为主流思想的基础。斯坦福大学经济学教授保罗·克鲁格曼称赞罗默是当今最有影响的经济理论家。管理学家彼得·德鲁克认为，罗默的经济成果已经为他赢得诺贝尔经济学奖打下了基础。

三、新通货膨胀理论

传统经济学认为，美国经济中失业率应该维持在某一水平之上以控制通货膨胀的上升。即就业与通胀保持相对稳定的平衡。但是，过量增加的就业会打破这种平衡，意味着通胀率上升，低失业＝高膨胀。一般认为美国经济有一个年增长率大约是 2.25％到 2.5％的速度极限。起码的失业率为大约 5.5％到 6％，这几乎是不可改变的规律。每当年增长率的上升长期超过 2.3％时，失业率降到 5.5％时，就会导致通货膨胀压力加大。

然而，令人困惑的是美国经济自 1992 年以来，年通胀率始终控制在 3％以内，同时，失业率不断下降，到 1997 年 4 月降至 4.8％，达到 24 年来的最低水平。低失业率与低通胀率同时出现的新形势下，美国经济界就如何看待通货膨胀问题提出了一些新观点。有人认为“零通胀时代来临”，“通胀已死”。甚至认为美国经济已进入通货紧缩期。有关通货膨胀与失业率、通货膨胀与经济增长的关系也有了一些新的见解，主要有以下两点。

第一，失业率下降不会导致通货膨胀上升。传统的“低失业＝高通胀”观点已经过时。

（1）随着经济全球化，商品的供应与需求市场已不再局限于某一个国家的经济范畴，美国国内的经济发展越来越与世界经济密切相联。麻省理工学院经济学家多恩布施认为：世界市场的激烈竞争迫使各公司竞相以最优惠的价格向顾客提供服务。如果某一厂商意欲大幅度提高其某种商品的价格以牟取暴利，其结果最终将落得自食其果的下场。因为，闻讯赶来的国外同种商品蜂涌而至，使之在市场上失去竞争力。另外，国际市场的激烈竞争还影响到工人工资的上升，由于无法较大幅度地提高商品价格，也就限制了雇员工资能有较快的提高。这两者之间存在着相互制约的关系，也是导致美国通胀率近年来持续处于低水平的主要原因。

（2）在经济全球化影响下，国际分工的发展，使生产过程本身超出一国范围，在国际范围内形成相互依存的格局。发达国家纷纷向发展中国家输出资本，投资设厂。多恩布施指出：近年来，美国一些公司热衷于将大批工厂迁往低收入的发展中国家，利用这些国家或地区的廉价劳动力、地价及原材料等来降低生产成本，提高竞争力；从而使国内失去了很多就业机会。同时，由于高科技和新技术的迅速运用，对劳动力的需求也日益减少。迫于这些压力，美国在业工人及工会组织考虑更多的是如何保住就业岗位，而不是提高工资，这使美国总体收入增加非常缓

慢，从而减轻了物价上涨的压力。据统计，1993 年和 1994 年，美国中下阶层的收入不但没有上升，反而有所下降。1995 年的实际收入虽然出现了近 6 年来的首次上升，但仍低于 1989 年的水平。这是美国通胀率走低的重要因素。

第二，适当的低通胀率有利于经济运行。

高通胀率必然影响经济的长期稳定发展，这在经济理论界是不需争辩的问题。但通胀率常年处于低水平状态之后，是继续努力追求零通胀率，即保持真正的价格稳定，还是保持适当的低通胀率，这便成为美国经济学界近年来争论的又一个理论问题。

美国经济研究机构布鲁金斯学会去年发表了一份研究报告，认为适度的低通胀对经济可以起到"润滑"作用，而追求零通胀率将使经济付出太大的代价。

在低通货膨胀的环境下，公司比较好计划和决定，因为不再面临突如其来的通货膨胀的冲击。长期利率下降，投资者比较愿意把资金锁定数年，因为他们不那么担心投资价值降低。联邦储备委员会为了让经济扩张的时间延长可以控制通胀率，避免过去造成衰退的那种高涨与暴跌的周期循环。其结果是经济增长率提高，利率降低，资本投资增加，生产率上升。联邦储委会两位经济学家 1996 年的研究表明：在通胀率适度的国家，价格上涨的幅度大大降低可以使增长率提高半个百分点。另外，由于长期利率下降，公司比较愿意投资提高生产率的机器和设备。这使它们能蓬勃发展而不提高价格，有资本作进一步的投入。

对消费者来说，低通货膨胀意味着收入适度提高可以使实际生活有明显的改善。在过去一年，工资和薪金只提高了 3.4%，但这仍然大大高于消费物价的上涨。如经济增长速度不快而生产率增速较慢时，一定的通胀可以使正常的工资收入趋于稳定，让通胀把实际收入压低。

如果硬性追求零通胀率将使经济难以正常运行，导致劳动市场出现"扭曲"现象，产生长期性的失业增加和严重的经济低增长率。而非经济学家们所预计的只是"过渡时期的暂时现象"。

零通胀率的经济带来的危险就是出现通货紧缩。通货紧缩或者价格下跌如果是生产率的提高引起的，可能是积极的现象。通货紧缩失控可能造成的损失，股票和房地产之类的资产价格会下跌。此外零通胀率表现为宏观经济的平稳增长，它不能保护一些公司不受猛烈的冲击。价格稳定意味着原材料和其他投入的价格不会上涨很多，但公司也会发现难以从产出中得到更多收入。在钢铁和汽车等全球能力过剩的行业，公司的收入可能受到价格下跌的严重影响。

最可能看到价格稳定造成恶果(通货严重紧缩)的公司是那些从事原产品生产的企业。最明显的例子就是石油。油价在过去 3 个月已经从每桶 22 美元降到不到 17 美元。华尔街的分析家现在估计石油生产者 1998 年的利润下跌 2%，这可能还是乐观的。现在需求低，库存高，10 亿桶的新油田不断涌现。马萨诸塞理工学院的石油研究员迈克尔·林奇说："每一个迹象都表明价格要下降。我认为我们今年可能看到价格大幅度下跌 。"化工公司因油价下跌而使其主要原料的成本降低，然而，帝国化学工业有限公司的高级经济学家戴维·托马斯说："如果亚洲一直处于疲弱的状态，我们对 1999 年的看法不乐观。"因为化工公司这种行业容易受全球生产能力过剩的影响。

从理论上说，要实现零通胀率，一个最重要的因素是企业在任何情况下都有能力控制产品成本，其中最主要的是控制占成本三分之二的工资成本。而实际上不提高甚至降低雇员的工资是不可能实现的，因为工资的刚性。但企业不得不解雇工人以控制产品成本的作法又将导致失业率上升。

美国联邦储备委员会内部对什么是最适合的通胀率和失业率存在不同的看法。但对把通胀率从 3%降到零所要付出的高昂代价已有足够的认识，并且仍然对"通货膨胀可能死灰复燃"保持高度警惕。因此，除非经济衰退，美联储不会硬性降低通胀率，而是努力将其控制在目前的低水平上。美联储主席格林斯潘表示：保持物价稳定和零通胀率并不是一回事。他于 1 月 8 日在美国经济协会发表了一篇开拓性的讲话，谈及在争取低通胀率方面，美国取得了"显著

的进步”。表明通胀率不会低到影响企业或者投资决定的水平。美联储目前追求的目标是,当家庭和企业在为将来作计划时不必把通货膨胀作为一个因素考虑进去。

四、数字经济理论

顾名思义,数字经济学就是研究以计算机为特征的信息技术对社会经济新作用的学科。这门新学科的名字最早见诸于美国报端——“数字经济学”,也有人称之为“信息高速公路经济学”。随着“网上空间”对人类社会的影响扩大,信息技术正在使一些旧的经济规律发生微妙的变化。90 年代初,人们开始对出现的经济衰退迹象议论纷纷。1991 年美国出现了经济负增长 1.2%,更使人们忧心忡忡,1992 年克林顿入主白宫之后,美国经济走出低谷,连续 6 年保持稳定增长,这使人们出乎意料,感觉到用旧的理论来评点今天的美国经济是否有点不合时宜。布鲁金斯学会的经济学家乔治·佩里说:“看事情的老方法有时不一定正确了。”美国正在发生一场新的经济革命——数字化信息革命。

数字化使完全以全新安排 1 和 0 这两个数字组次为基础的一个新的经济时代正在开始。几乎每一件东西都可以转换成这些计算机代码的组合,字词、数据,我们发出的声波、影像、建筑计划或者驱动我们购买的越来越多的软件都可以转换。这使得它们能通过电话线在数秒钟内把大英百科全书发送到另一个半球。又由于全球电话网主干线开始使用光导纤维,仅仅一束像发丝那么细的光纤就可以同时进行数百万次电话交谈或数百次视频传输。现在,新一代公司打算把入网费削减 2/3。这意味着同工业革命的成果要花费 100 多年才广泛传播不一样信息时代的成果可能在较短的时间内就能成为人们普遍可以买得起的东西。网络计算机已经省去了个人计算机的所有复杂之处。

大众市场的前景是目前各公司争夺世界信息高速公路控制权的驱动力——这是一种电子帝国主义。电话公司、软件公司以及程序提供公司等,都在冒着风险投入巨资,以便使世界殖民化。一个是控制基础计施的竞争,包括世界电话网、地下电缆系统、卫星或无线电传输以及拥有大批计算机和服务器的互联网络本身,它依靠自身的能力正在迅速成为一个工业部门,另一个是争夺通过全球信息高速公路传输的“内容”。内容提供者之间的竞争是以默多克的媒体帝国(BSKYB 卫星广播公司和福克斯电影制片厂)同诸如时代—沃纳、有线新闻广播网和迪斯尼这类公司的竞争最为突出。在计算机软件方面,微软公司正在设法保住它个人计算机兼容软件在世界上占有 80%以上的份额,以对付像网景公司这样一些新的竞争对手;网景公司现在正设法通过使用可从互联网络上直接下载(只收一点费用或者根本不收费)的新一代软件超过微软公司。

垄断对于数字时代被解放出来的力量是一种经常性的威胁,然而有一种很奇怪的现象,就是公众对它们的态度模棱两可。一方面,它们被认为是在无情地利用它们在全球的力量以便大大胜过各国的立法机构,就像默多克在英国建立 BSKYB 公司时做的那样,避免了陆地广播公司承受的编制节目费用和交税的负担。另一方面,公司准备拿它们的垄断利润去冒险,以便确立或保住它们在技术上的优势。网景公司用不到一年时间研制的网络浏览软件在全世界赢得了 4000 万客户,超过微软公司占据了主导地位。微软公司奋起反击。其做法是在它出售个人计算机软件的同时,免费提供类似的工具性程序以及投资 20 亿美元以确保超过网景公司。

信息高速公路可能迫使我们不仅仅重写垄断法,而且还要重写经济学中的一些核心概念。数字革命绝大多数都发生在美国,微软公司、网景公司、IBM 公司和电话电报公司等都要受美国反托拉斯当局的管辖。但是对微软公司的垄断地位造成最大威胁的并不是反托拉斯法,而是世界级垄断企业几乎在一夜之间竟可能受到一些新创造发明以令人头晕目眩的速度造成威胁的那种惊人方式。另一方面,技术的进步带动着经济发展这种看法已不是什么新东西。保罗·

罗默认为，数字化改变了人们头脑中的旧思想，数字化的世界已经从分配稀缺的资源的限制中解放出来，因为重新安排所有这些 1 和 0 的范围是无限的。如果运用于技术的新思想促进了经济增长的话，那么未来可能比许多人认为的要美好得多。

唐·塔普斯科特所著的《数字经济时代》认为信息技术的革新掀起新时代的数字革命，将彻底改变经济增长方式以及世界经济格局，带领企业进入数字经济时代。他指出了数字经济时代的十二个发展趋势，为企业在新时代的成功转型提供了不可缺少的思考方向。其中：

(1)数字经济是以知识为基础的时代。应用知识、添加创意是经济活动的新核心。例如智能衬衫、智能地图等都是带着知识的产品。在新时代，知识取代土地、房产成为最重要的资产，改变了组织评估与资产管理的方式，也改变了国家的成长模式与国际竞争力。

(2)数字时代一切信息数字化。过去有形的现金、支票、报告、面对面的会议、照片都转变为数字的 0 与 1，以光速在光纤网络中飞快流动。这不但提升了信息传输与储存的数量、速度与品质，也增加了信息相互组合的可能性。只要比一比电子邮件与传统邮局的差别，就能了解数字化带来的巨大变化。

(3)网络的诞生将企业组织分子化。每一个脑力劳动者就是企业的最小单位，可以应工作需要做机动的组合，在分子化的组织中自动自发、主动学习的脑力工作者，通过网络合作，以知识与创意为产品增添价值。

(4)企业可以建立网络化组织。企业可以根据因特网的发展模式，建立网际化的组织。企业可以通过网络寻找资源或结盟，让组织内外的疆界可以像流水一样任意延展。这对小型企业的帮助最大。

(5)信息数字化使得一切都可以虚拟化。逐渐出现的虚拟办公室、虚拟企业、虚拟百货公司等，将彻底改变经济活动。

(6)中间商消失。现在消费者可以通过网络直接与生产者接触，使中间商失去作用。因此中间商们必须另谋生计，向价值链上方爬，提供更多的附加值，才能免于淘汰。在生产者与消费者可以由网络直接接触后，二者的界限变得模糊了。消费者可以将自己的意见去影响生产者，使自己成为部分生产者，而迎合消费者的个别要求与品味的少量订做，就将取代过去的大量生产。

(7)产业之间相互结合发展新产业的未来趋势。结合电脑、通讯和储存信息三者而生的新媒介就是一例。新媒介及其衍生的相关服务已经占据了美国国内生产总值的 10%。现在新媒介也开始与艺术、科学研究、教育相结合，带动各产业的新发展。

(8)企业最为重要的是利用知识创新。在知识经济时代，创新对企业的重要性远胜过固定资本更新。微软公司成功的秘诀之一就是“淘汰自己的产品”。否则别人就会毫不留情地超越你。这也是新经济时代的生存法则。

同时，塔普斯科特也指出：新科技可能使未来社会两极化现象更加严重，而现在的法律、规范也将不足以应付新时代的需要，造成混乱的局面。未来到底是危机还是转机，就看我们在这个新时代的黎明时刻采取什么样的行动。

五、新知识管理理论

所谓“知识管理”就是为企业实现显性知识和隐性知识共享寻找新的途径。显性知识是通过计算机进行整理和存储；隐性知识存储在各个雇员的大脑里，是雇员们的个人经验。知识管理型企业能够迅速对外部需求作出反应，精明地运用内部资源、预测外部市场的发展方向及其变化，这就需要从根本上改变公司的经营方式和领导方式，适应知识经济时代的浪潮。

弗拉保罗说：“知识管理就是运用集体的智慧提高应变和创新能力”。知识管理的实施在于

建立激励雇员参与知识共享的机制、设立知识总监、培养企业创新的集体创造力。微软公司只有几栋大楼，雇员几千人，有形工厂规模小，原材料库存量少，可是它的资产价值达 2000 亿美元，而通用汽车公司作为工业时代的堡垒，其全球设施和库存量均居世界首位，其资产价值却只有 400 亿美元。随着公司越来越重视无形资产而轻视有形资产，或者说重视知识而轻视库存，关于成功的含义已经发生了变化，眼下衡量成功的尺度是创新能力。公司若要获得成功，就必须积蓄自己的智力资源，这是实施知识管理的动力。

正确理解知识管理，首先要将它与信息管理区别开来。要想在知识经济中求生存，就必须把信息与信息、信息与人、信息与过程联系起来进行创新。库珀认为："正是由于信息与人的认知能力的结合才导致了知识的产生。它是一个运用信息创造某种行为的过程。这就是知识管理的目标。"其次，要求公司领导层把集体知识共享和创新视为赢得竞争优势的支柱。而不是仅仅拥有合适的软件系统和充分的人员培训。如果公司的雇员为了保住各自的工作而隐瞒信息，如果公司采取的安全措施常常是为了鼓励保密而不是鼓励信息公开共享，那么这对公司构成巨大的危险。相比之下，知识管理要求雇员共同分享他们拥有的知识，并且要求管理层对那些做到这一点的人予以鼓励。许多成功的知识型企业都建立了对积极参与知识共享的雇员予以奖励的激励机制，雇员只要提供知识就予以奖励的措施，可能没有根据雇员所提供的知识中有多少转化成了积极成果以奖励机制那么有效。库珀解释说："雇员的价值并不是在于他们掌握了哪些知识，而在于他们要具有不断创新和创造运用新知识的能力。"

知识管理型公司为了抓住机遇和充分发挥公司人才的潜能，总是在不断地对自身进行改造。它们拥有那种能让自己在变幻莫测和充满竞争的市场中确定行动方向的灵活性。这些公司积累了两种知识：外部知识和内部知识。外部知识反映的是公司的竞争意识，规章制度和市场趋势，以及预测市场的能力。内部知识包括公司对其核心能力、专门技术、优缺点以及过去的教训的了解。

知识管理有助于对显性知识和隐性知识进行处理并把这些知识用一种适合用户和商业环境的方式表现出来。实行知识管理最基本的要求是建立一个能为公开交流提供完善的基础设施的网络。网络极大地改变了知识管理的必要性和可行性，并且降低了建立知识管理基础设施所需的费用。公司必须在网络中确定各项具体技术在知识链内每一个环节所起的作用。为了便于对内部知识和外部知识进行了解，公司应该注重那些能有助于发现和交流的技术，尽管反应能力的建立需要实现工序自动化、劳动协作和专家基础系统。

建立能适应知识经济要求的知识管理型企业显然会遇到多种多样的困难。在这种新的环境里，公司内部和竞争对手之间开展合作将成为常事。跨学科和跨地区的协作和联合将越来越普遍。所有这些将对那些按传统行事的企业敲响警钟。一个公司如果对知识管理的浪潮视而不见，它就会错过探索商业和技术新前沿的良机。鉴于技术正在以前所未有的速度改变着当今的几乎每一个产业，知识管理将很快成为一个热门的前沿领域。

第五章　知识经济企业化

第一节　企业：市场经济的主体

所谓“知识经济企业化”就是指在知识经济的影响下，企业的行为方式、组织方式以及构成单位所发生的一系列变化的体现。当前，知识经济时代的脚步声已经清晰可闻，任何一个有着高远的眼光与敏锐的判断的企业领导者都必然面临以下三个问题：①在知识经济时代企业应向哪个方面发展？②结合新的时代特征实现目标的发展战略如何？③用什么样的条件来保障目标的实现？要回答这一系列的问题，就有必要对知识经济时代对企业这样一个社会单位所产生的影响作一番细致而深入的考察，有必要从历史的流变来看一看不同特征的时代下的企业的差异性，有必要以一定的前瞻性来估计新的时代要求。

知识经济的时代即将到来，有一个现实是任何企业都不能回避的，那就是在相当长的一段时间内，市场仍然会成为配置资源的主要手段。从狩猎社会到知识经济，这种变迁本质上还是一种人类的“技术——经济体系”的变迁，这种变迁不仅体现在技术的进步上，同时也体现在社会经济的组织形式上。

我们必须认识到，高度发达的社会生产力对于人类社会进步的意义，如果意识到这一点的话，那么也就等于承认了一个效率、灵活而平等的市场机制还将在很长的一段时间内发挥作用。我们的考察不好从宏观的层面开始，自计划经济向市场经济，再延展到知识经济时代的新情况。

首先，我们必须明确的是：企业是市场的主体。所谓“市场主体”，是运行于市场，具有自我组织、自我调节、自我约束的多功能的有机生命体。若想多方面理解它的内涵，还必须把握以下几点：其一，市场主体是交换客体的监护人和发起人，实施商品生产和市场交换活动的承担者。其次，市场主体之间发生的交易活动本质上是产权的互换，如交易商品实质是交易物权，交易债券实质是交易债权，交易股票实质是交易股权，因而市场主体必须是有产权的自然人或法人。再次，产权互换由市场主体功能体现。最后，市场主体即是市场供给者的集合，也是市场需求者的集合。

市场经济要求经济资源能够自由转移，按市场经济规律灵活地往经济效益高的地方流动。这就要求经济资源均是可自由流通的商品，商品及其所有权均可以自由转让。而企业作为最具活力与拓展力的经济实体，既是生产者团体，也是初分配载体，在此具有以下四个方面的规定性：

第一，企业作为市场主体以满足社会需要而取得利润作为自己的生产经营目标，是追求自

身利益最大化的主体。从深层次讲,企业按市场需求组织生产经营时,应以提高劳动生产率和经济效益为目的。因为积累来自利润,故利润等于零,刚好保本,只能进行简单再生产;若利润小于零,连成本都拿不回来,就只能萎缩再生产;只有利润大于零,才有可能积累用于扩大再生产。

为什么我们说市场经济能够极大地促进主体能动性的发挥呢?这是因为以利润为表现形式的企业对自身利益的追求构成了内在驱动力。由于市场变化对企业实现利润有巨大影响,企业对于自己生产什么、生产多少和如何生产等问题,能够及时进行决策及修正或重新决策。为了获取平均利润或超额利润,企业在生产过程中就会想方设法提高技术水平和管理水平,提高劳动生产率、降低单位产品成本,在交换过程中,就会千方百计缩短流通时间,减少流通费用,加速资本周转。

在市场经济条件下,企业通过两个方面参与竞争:一方面是价值生产的竞争,即通过控制成本,优化管理等一系列措施使生产的个别价值低于平均价值的市场价值。第二个方面是在流通领域的价格营销竞争。即在把握市场供求关系的前提下,在需求超过供给的领域中选择有利的销售时机,通过文化营销的手段赋予产品更多的精神附加物,从而取得价格优势。这两个部分都涉及到科技进步,管理技术的提高,信息灵敏性、反馈的及时性等一系列领域。

第二,作为市场主体的企业,必须是具有法人财产权的完全独立的商品生产者与经营者。它可以自由支配、使用和处理归自己经营的财产,并承担财产经营的风险和责任。只有在产权明晰的保证下,企业的损益边界确定,才能提高财产运用效率,减少进入市场摩擦,保持权与责的对称。内在压力同外在动力才能够产生有效约束,促进成本降低,激励创造更多的收益。

第三,作为市场主体的企业,是市场上最经常、最大量的市场客体的需求者和供给者。企业要进行生产,就需要购进生产资料和劳动力,并使二者保持质上相适应,量上成比例,从而在单位生产要素上产生最大的边际产出。企业一方面必须根据自身的条件,吸收市场环境中的物质、能量和信息,把市场机会具体化为企业机会;一方面又必须遵从自由、平等的契约交换原则。

第四,企业本身也是具有配置资源功能的机制。企业家必须根据价格导向机制来从事经营管理,在微观领域中实现资源优化配置。企业可以用低于市场交易的费用来完成同样的交易活动,反过来交易费用变动又会引起企业与市场间替代关系的变动。

在市场经济中,市场主体是多元的,它由无数个企业组成,形成了一个有机联系的社会生产力大系统,具有强烈的相关性。这些企业利用协作、科技进步和先进管理的普及提高及融合在一起的社会分工的优势,因而具有资源配置方面的经济性,进而带来社会经济资源的节约和劳动生产率的提高。

前面已经谈到,在可以预见的将来,知识经济时代在社会经济组织形式的资源配置方式上,市场经济仍然是一种占主导地位的资源配置方式,而在知识经济时代,企业作为市场经济主体的地位会进一步地得到加强和凸现。

这主要是因为,不论在什么时代,经济体制都必须适应经济活动的特点。在农业社会,土地是生产使用的最重要的资源。由于土地本身不能移动,当时的经济体制,即资源配置机制也僵化。在工业社会,矿物原料和能源是生产使用的最重要的资源,它们可以移动,加上资本成为工业生产的要素,其流动性更强,因而与工业社会相适应的经济体制——市场经济便发展起来。人类的生产进入知识经济时代以后,知识资源的流动性比以往任何资源都强,在Internet网上,一年的《人民日报》的信息可以在几分钟内传输完毕。这种具有高度流动性的经济资源要求经济体制具有更大的灵活性。在这个条件下,新技术革命和经济全球化呼唤经济体制改革,改革推动新技术革命,新技术革命促进生产一体化和经济活动的灵活性,要求市场的主体的主体性地位更加突出。

作为市场主体的企业，其运作的前提是依赖市场，同时必须具有选择市场的权力，市场信号必须有序化。

在知识经济条件下，为了促进信息的自由流动，树立企业的主体性地位，各国政府纷纷促进经济体制的更加市场化，经济活动的灵活化，因为这也是知识经济的必然要求。

由于实行反垄断法，发达国家的制造业基本处于自由竞争状态，但对服务业限制较多。为适应在知识经济条件下经济资源往往以非物质化的面貌呈现的趋势，他们自80年代以来实行自由化政策，也称为非规则化政策，主要是放开对服务业的价格管制、经营范围和企业进出产业的限制，用以打破少数企业对一些部门的垄断，尤其是由于行政原因而造成的垄断（实质上也就是对企业的主体地位的一种侵害），来促进生产要素的流动。在金融领域，政府放宽了对金融机构经营范围的限制和跨国资金流动的限制，被人称为"金融革命"。在非金融领域，主要是对公用部门和服务业实行非规则化。这些举措产生了良好的效果。例如在美国，受到政府规则管制部门的产值从70年代末的17%降至80年代末的7%。非规则化进一步强调了市场调节的作用，凸现了企业作为市场经济的主体地位，也提高了经济效益。据估计，由于美国政府对民航、铁路、公路运输、电讯、有线电视和天然气等部门实行了非规则化政策，每年增加的经济效益达360——460亿美元，占美国国民生产总值的7—9%。在金融市场的自由化，金融交易手段增多，投资主体更加多样化，有利于减少金融风险，促进新技术投资。

我们可以看到，随着知识经济的到来，市场的作用不是削弱了，而是加强了，企业作为市场经济的主体地位不是弱化了，而是愈加凸现了。

（1）市场经济的运行依赖于信息。在信息充分流动的前提下，更能发挥市场的调节配置资源的作用，因而市场的功能可以得到加强。而这种信息之间的交流的主体，最重要的主体之一便是企业。

在市场经济中，每个人都根据自己的经济利益，独立地对经济活动进行选择，企业亦是如此。由于企业之间存在着复杂的经济关系，为了协调这个关系，企业对经济活动的选择必须有一个共同的依据。它就是市场信息。首先是价格信息，或称价格信号。在市场经济中，企业要把自己的产品卖个好价钱，必须考虑市场需求。这又说明，价格的高低在一定程度上反映了市场需求的多少，因而企业可以根据价格高低，选择自己应当生产何种产品。消费者则根据价格高低，选择自己需要的产品。通过价格尺度，个人劳动得到社会承认；个人经济利益通过社会来满足。

在理论分析中，价格是一个很复杂的问题。买者与卖者往往通过竞价的方式来确定价格。作为卖者，能否卖个好价钱，靠他获取信息和分析信息的能力。说某人经营很精明，首先就在于他具有较强的信息获取和分析能力。买者同样也至少需要了解三种信息：一是自己要买的商品的需要程度如何。这不仅涉及到实际消费需求，还涉及到买者对商品需求的心理和支付能力。其次是销售同类商品的其他卖者的要价。有一句俗话叫作"货比三家"，不仅要比质量、性能，也要比价格、服务。其三是卖方的心理。若卖方急于出售，买者若了解到这种想法，价格就必然被压低。可见，买者与卖者一样，在竞价中，也要充分运用自己搜集和分析市场信息的能力。如前所述，价格是一种经济信息。它可以反映市场供给和需求的情况。当然同时也应注意到。在现代化市场经济中，经济风险有增无减，而价格信号绝不可能包含对风险的预测。这表明，在市场经济中，引导经济活动选择的信息，不仅仅是价格，而是需要一个完整的信息机制系统。实际上，用价格信号引导企业的生产活动，是相对价格在起作用，即价格是在比较当中起作用的。它绝不仅仅是为了解决"生产什么"的问题，还要解决"如何生产"和"为谁生产"的问题。市场经济的生产不是自给自足的生产，生产者从事生产活动不是为自己生产产品或劳务，而是为了别人生产。因而，市场经济的发达，至少产生如下两个后果：一是越来越多的企业被卷入市场，同类产品的生产者在市场上参与商品交换的数目增多。二是越来越多的消费者被拉入市场。因为

人们逐步摆脱了自给自足的封闭式经济生活，要用自己的劳动换取自己不能生产的产品和劳务。同类产品的买主在市场上采购的数目增多。那么，两个人的讨价还价演变成多个人的讨价还价。这时信息的重要性就越发显得突出。

信息不但是市场经济活动的媒介，信息的传播也是维护市场秩序的主要内容。参与市场经济，谁能获益？取决于对市场的了解，也就是对市场信息的掌握能力。它包括两个方面：一是获取市场信息的能力；二是分析市场信息的能力。每个行为主体获取和分析信息的能力不但取决于他个人的能力，更取决于整个社会环境能否保证信息传播的广泛性、快捷性和准确性。市场经济以信息引导经济活动的选择，具有冲破信息封锁的内在动力。商品交换越发达，生产要素流动越自由，这种动力就越强。例如我国在没有建立外汇调剂市场以前，人们对汇率变动的信息需求不多，新闻媒介也不加以传播，使它形成了一定范围的封闭性。现在电台、电视台和报纸把汇率变动作为重要的经济信息发布。

在知识经济时代，利用现代化的电子技术传播信息已成为普遍的手段。高速有效的网络和功能强大的软件使生存于市场经济环境中的企业获取信息和分析信息的能力都产生质的飞跃。高科技的发展正是源于市场经济活力对信息的需求，它为冲破信息的闭锁性起到了巨大的贡献。

西方某跨国公司的一个董事长，清早来到办公室，第一件事是打开电脑终端。有趣的是，他并没有找有关生产的信息，而是通过 Internet 查询头一天夜里一场欧洲冠军杯球赛中他资助的球队是否出线的消息。因为在现代市场经济中，公司的形象在商战中具有显赫地位。这个企业领导人使用的电脑网络系统对经济信息传播产生了深刻影响，甚至改变了经济活动方式。在美国已有 3400 个家庭办公室，人们坐在家里通过电脑、可视电话等进行工作。普通美国人在家里，通过电脑网络也可以及时了解国内外信息、各地天气情况，以及即时更新的股票信息等。通过电脑还可以查询百科资料、安排旅程、订购飞机票、买卖股票、甚至转移银行存款、购物等。每分钟仅收费 0.11 美元。自然闭锁信息已逐渐被削弱。人为的信息闭锁，正在被现代通讯技术冲垮。

在信息封闭的地方，市场信息难以传播开来。一方面信息不灵，容易使选择决策失误；另一方面，又给传播不准确信息的人提供了可乘之机。从一定意义上说，维持市场秩序，首先是确保信息传播有序。知识经济时代是一个在信息的传播上产生了巨大飞跃的时代，可以为市场信息的有序传播提供强大的技术支持。

总之，信息机制是市场经济的基础机制。市场经济传播信息的广泛性、快捷性与准确性可以确保企业获取引导经济活动选择的信号，对作出生产与采购决策至关重要。

同时，消费方式也发生深刻变化，非价格因素的重要作用日益凸现。在很多时候，企业传达给消费者的与其说是产品本身，不如说是一种精神附加物，不如说传播的是一种文化理念。比方说万宝路牌香烟，它作为世界上最高价值的品牌，传递给消费者的是一种强悍、自由的生活方式，许多人也许并不抽烟，但同样会为它所表达的那种在广阔的草原上，在深山的溪流间骑马的牛仔所打动。

这种信息的表达，也需要强大的媒介的支持。奥格威有句名言：自从电视产生以后，广告进入了一个新的境界。但是被誉为“广告之父”的奥格威是否意识到了，在知识经济时代的新的媒介产生后，不仅是广告，企业的整个信息的传达会迈入一个更高更新的境界。

在现代市场经济中，非价格信息作为引导资源的信号，作用不断加强。电脑一体化生产系统与电脑设计系统配套，能很快改变产品的品种或型号，消费者需求的反馈会变得更加的及时，企业与消费者之间的信息沟通变得非常的紧密和方便。

市场经济活动需要一系列的中间媒介，这些媒介的作用主要是信息传递。例如商业企业除出售商品之外，还要向生产企业传递消费者的需求信息，如批发商向生产厂商订货本身就是一

种信息传递。随着市场经济的发展，这类工作越来越重要，从商业扩展到金融、保险等服务业。例如银行为客户转帐，并不是真正的资金划拨，而是信息传递。随着信贷活动增加，银行要向客户提供资金风险预测、外汇行情预测等信息传递工作。据估计，美国的银行收入约81%来自信息性服务，只有19%来自存贷的利差。而且由于使用电子货币，资金流动正在演变为价值符号的信息传递。在保险业、赔偿工作的内容是对需赔偿的事项进行调查、核实和分析等信息工作。在美国，信息开支约占保险公司成本的83%，而资本成本仅占17%。

随着知识经济时代的到来，各种信息的流动都是灵活而迅速的。市场的交易成本将会大为降低。著名的产权经济学家科斯有一个关于市场失灵的定理，就谈到了信息不完全和交易成本太高会导致市场失去其原有的合理分配调节资源的作用。在知识经济时代，信息的占有将不存在技术上的障碍，全世界共享的信息库逐渐走向现实，那么信息不完全的因素会大为减少，而随着电子货币、网上交流的方式进一步发展，交易的成本也会极大幅度地降低。那么也就意味着，科斯所断言的市场失灵现象出现的可能性会极大地降低。于是我们可以想见，知识经济时代市场的功能会进一步地增强，与之相应地，由于企业获取信息与分析信息的能力更加显著，在市场中所能起到的作用也会更趋合理化，那么与之相适应的也必然是企业的主体性地位会更加凸现。

（2）市场经济推动着更多的新的企业主体的产生，集中体现在服务业的信息化上，大量的知识型小企业涌现出来；反过来这一趋势又会推动市场经济的完善和发展。

在市场经济中，经济活动绝不仅仅是把生产要素加工制成为产品，还要从事一系列连接经济活动的中间媒介活动，这正是服务业的内容。服务业的革命性变化促进了知识经济的发展。企业若想迎接知识经济的挑战，在新的形势下闯出自己的一片天地，就必须认识到这种变化，利用这种变化。

与自给自足的经济相比，市场经济活动的各经济主体之间的关系需要中间媒介来沟通，“中间人”正是起了这种作用。中间媒介不仅包括专门从事商品交换的商业，更需要一系列中间服务业。但是，在有些人的观念中，服务业是属于非物质生产部门，只是同生活消费联系在一起；而西方有些人则认为，进入了“后工业化社会”以后，服务业的发展意味着工业的衰落。其实他们都没有看到服务业与物质生产部门的紧密联系，以及它所起的强化物质生产的作用。前者缩小了服务业的范围和作用，后者过分夸大了其地位和影响。

在知识经济条件下，市场经济进一步发展和完善，服务业提供的劳务在物质生产过程中起着更加重要的作用。这也是知识经济时代的一大特征。

自商品交换发生起，服务业就从农业和手工业独立出来，逐渐成为一个独立产业。中世纪的时候商业的活动主要是销售外国产品，如欧洲商人贩卖东方的丝绸、茶叶等。由于农业与手工业的分离，商品经济得以发展，但最初的商人往往又是手工业者，经营方式是“前店后场”的手工业作坊生产方式。分工进一步深化后，一批手工业者才专门经营商业，最初是行商，然后才成为座商。由于当时生产者与消费者是直接见面的，服务业对商品交换的作用尚未充分发挥。英国工业革命之后，工场手工业代替了手工作坊，机器大工厂又代替了工场手工业。商品交换进一步发达起来。大工厂生产方式和世界统一市场的形成，把生产者和消费者的距离拉开了，生产适应消费产生了困难，这与市场经济本质是消费经济发生了矛盾。市场经济以消费需求为核心，生产必须适应消费。为了解决生产者与消费者距离拉开产生的问题就必须发展沟通两者的中间媒介，机器大工厂的产品要通过批发商和零售商之手，才能卖给消费者，商业进一步发达起来。产品从工厂运到批发商、零售商以至于消费者手中，工厂需要的原材料和能源数量增多，也需要专门的运输业。商品交换和生产资金筹集，使金融业发展起来，工业从农业分离开来，成为一个独立产业，促进了市场经济发展，呼唤着服务业。它不仅仅是为个人生活消费服务的产业，更重要的是为市场活动服务的产业。服务业的重要作用在知识经济时代进一步地显现

出来。

一些经济学家把市场经济的发展划分为几个阶段,其中比较有名的是美国经济学家罗斯托的“起飞理论(take—off theory)”,他认为人类社会发展共分为6个经济增长阶段:传统社会;为“起飞”创造前提的阶段;起飞阶段;成熟阶段;群众高额消费阶段;追求生活质量阶段。当市场经济发展到群众高额消费阶段之后,主导产业部门是由汽车工业组成的综合产业体系。它不仅包括钢铁、轮胎、石油、玻璃等工业部门,也包括与汽车使用和为汽车使用提供服务的部门。如,加油站、高速公路、公路沿线的零售店、餐馆、停车厂等。当社会发展到追求生活质量阶段,服务业的作用进一步上升,产业主导部门是以公共服务业和私人服务业为代表的,能够提高居民生活质量的部门。生产活动从生产有形产品的产业部门为主转向生产无形的知识产品为主。

世界产业结构的变化说明了,信息服务业比重上升不仅是知识经济发展的必然趋势,同时也是市场经济发展的必然趋势。农业比重不断缩小,工业比重由上升转为下降,服务业不断扩大。在世界国民生产总值中,农业的比重由1970年的7.4%下降到1985年的6.3%,到2000年预计为5.4%,工业比重由1970年的40.8%下降到1985年的36.3%。服务业的比重持续上升,由1970年的51.8%升至1985年的57.4%,到2000年预计可达到58.4%。

世界经济的产业结构正在发生深刻的变化。在工业经济时代,制造业是主导产业,在知识经济时代,服务业成为主导产业。服务业的发展并不是意味着物质生产部门的衰落,相反还促进和加强了物质生产部门的生产。80年代以来,美国电脑信息服务业对制造业劳动生产率提高的贡献率占三分之一。

伴随着服务业的知识化、信息化,新型的企业,新型的市场经济主体也大量出现了。这也是市场经济发展的必然要求。

在生产前的准备阶段,诞生了专门的工程咨询公司来提供可行性研究,在资金筹集阶段,有专门的金融企业负责,商业服务业则担负起了产品开放和市场开发的任务。在生产阶段,生产设备可向专门的公司租赁,设备的保养与维修由机械修理公司承担,自动化设备所需的电脑软件由软件公司提供,企业会计财务由会计事务所进行。在生产后阶段,除了产品推销和运输由商业和运输业负责以外,产品销售所需的消费信贷由金融业提供,产品使用技术培训及产品维修也有专门的企业进行。

传统的商业社会中,有一个比方:商品和资金是市场经济这驾在行走的一辆马车的两个轮子——没有资金无法实现商品的生产和流通;没有商品,再多的资金也不过是“空头支票”。可是,在知识经济影响下的市场经济,何止是靠两个轮子来运转。除了商品以外,至少还有四个“轮子”——资金、技术、信息和高素质的劳动者。一个完整的市场体系就包括商品市场和由这四个“轮子”组成的生产要素市场。在这个市场体系中,起核心作用的就是服务业。

世界各国的市场经济发展史无不说明,服务业在市场经济中的地位是随着生产力进步,市场体制的深化,而不断提高的。市场体系的完整取决于服务业的发展,因为现代市场体系逐渐由硬市场为主转向以软市场为主。硬市场就是商品市场。软市场就是指生产要素市场。因为在知识经济时代,生产要素中趋向以非物质形态的知识资源为主,所以称它为“软市场”。随着人类生产力趋于软件化,软市场地位上升。

服务业的蓬勃发展,使原有的物质商品市场、房地产市场、金融市场,劳动市场等更加完善和发达。市场网络已通向全球,健全统一的市场体系逐步建立起来,因此,软市场的发展,使服务业作为一个整体产业成为重要产业部门。科学技术的迅速发展和应用,得益于这个市场的发展。信息市场的形成,为科学地制订经济决策,为人们自由选择经济活动提供了依据,为生产适应市场需求发挥了引导作用;它可以减少盲目生产,节约社会劳动。

为社会生产提供新的生产要素是市场体系完善的结果。越是现代化的生产,越要有全新的

技术、灵通的信息、健全的市场环境和良好的服务。在软市场上的流通对象已成为现代化生产不可缺少的生产要素，甚至可以代替土地、劳动力和资本。

我们可以看到，这些新型的企业主体出现的重大意义，它们的存在推动了市场经济的完善，而市场经济的发展又对它们提出了更高的要求。

刚才我们用较大的篇幅说明了，市场经济的主体——企业的地位的凸现会促进知识经济的发展，而知识经济的发展不但对这一点提出了更高的要求，同时也反过来极大地促进了企业的主体地位的突出。

具体到我国目前迎接知识经济的挑战问题，我们就必须意识到我国目前存在相当长的路要走，有相当多的工作要做。

知识经济时代是一个信息时代，信息关乎企业的生命线，也关乎企业的主体作用能否充分发挥的问题。因为，市场信号是价值规律、供求规律和竞争规律的综合作用形成的。如果主观因素很大，如国家控制资金、劳动力等生产要素，国家以市场主体和市场调节者双重身份进入市场，不同的地区实行的市场规则有很大的区别，这就难以形成统一的市场环境。结果上述三个规律在市场信号形成过程中也无法有效地发挥作用。其次，市场信息之间如果无法保持有序的联动，则要么导致市场信号失灵，要么导致信号产生不符合实际的放大功能，从而难以有效引导企业的生产活动。目前我国市场信号就还缺乏制约联动关系，主要就是由于市场体系还不完善，一些应由市场形成的价格还不能通过市场机制形成。再次，市场信号能不能自动和灵敏地反映各种商品及要素的供求关系也是一个关键问题。现在我国市场信号的变动无论是及时性、还是准确性，都很成问题，以致于成为市场信号秩序紊乱的一个重要方面。所有这些，都会影响到企业的主体地位的发挥，也不利于我国的企业迎接知识经济的挑战。

知识经济要求市场经济体系完备，发育成熟，政府能有效地对经济进行调控。中国目前无论是从生产力的发展水平，市场的发育程度，还是政府的调控能力方面都远未达到知识经济的要求。因此，中国对知识经济不可能采取过急的态度，准备一蹴而就，而应该采取积极稳妥的方式。首先实现传统经济体制向市场经济体制的转轨，同时，促进生产力的发展，形成完备均衡的经济结构，努力开发人力资源，提高人力资本积累，逐步向知识经济过渡。建立起符合生产力发展，适合知识经济要求的经济体制。中国要进入知识经济，必须经过以下三个阶段：首先，完成传统的经济体制向市场经济体制的过渡；第二，利用市场机制充分发展生产力，实现工业经济的发展目标；第三，改革与工业经济不相适应的经济体制，使之与知识经济相适应，实现经济形态由工业经济向知识经济的过渡。

第一阶段是传统经济体制向市场经济体制过渡。中国的传统经济体制向市场经济体制过渡经历了三个阶段。第一阶段是有计划的市场经济阶段。在这一阶段，指令性计划在经济运行中仍然处于主导地位。市场有所发育，但仍局限于生活消费品的一部分市场。第二个阶段是计划与市场相结合的经济体制。这一阶段，指令性计划显著降低，指导性计划增加，市场得到了更大程度的发育，要素市场也逐渐形成。第三阶段是进入90年代，是市场经济阶段。1992年邓小平同志南巡讲话发表，自此我国开始彻底摆脱多年来的计划经济羁绊，全面推进市场经济体制建设。在这一时期，房地产市场、金融市场、产权市场、劳动力市场相继得到发育，从而形成基本完备的市场体系。

可是，当前的中国经济体制仍未完全进入市场经济体制，原因是多方面的。

第一，虽然市场机制已基本形成，但有关方面经济体制的改革还未达到市场经济的要求。从产权市场看，产权市场也刚处于发育阶段，还未形成有序稳定的交易场所，而且有关产权交易法规还不健全；从金融市场看，国有专业银行改革举步维艰；证券市场虽然发展迅速，但相应法规制度也仍处于完善阶段；外汇市场要实现资本项目下的自由兑换，还需要国内经济实力的进一步增强和政府调控防范外汇风险能力的提高。

第二，市场机制虽然已经建立，市场体系日趋完善，但市场的发育仍处于初始阶段，还难以完全发挥市场的各种职能。就人力资源市场看，有人才市场，有劳动市场，但与人力资源市场相配套的服务体系还没建立。同我们在前面谈到的服务业的多元化的特征相比，显然还存在较大的距离。人力资源的流动因此而存在不少盲目性，且资源的供给结构与人力资源的需求结构形成偏差，人力资源市场目前还难以有效发挥合理配置人力资源的职能；就科技市场看，科技成果的供求方向上产生的矛盾仍十分突出，科技市场对科研方向的指示性还较弱，同样地也存在科技市场服务体系建设滞后的问题，致使很多科技成果难以转化为生产力。

在第二阶段，是利用市场经济发展生产力，快速完成工业经济阶段的发展任务，为进入知识经济奠定基础。

生产关系上的调整的最终目的还是适应生产力的发展、促进生产力的发展。建立市场经济的目的也在于帮助我国快速成完成工业经济的发展任务，早日进入知识经济时代。

工业经济时代的任务包括五个方面，一是建立合理有效的产业结构；二是实现规模经济；三是提高生活水平（包括消费的数量与质量）；四是提高人力资源素质；五是建立完善的市场经济体制。

西方发达国家，由于早已完成了工业革命，实现了机器大工业的生产，并相应建立了适应机器大工业生产的企业管理体制和社会经济体制，财富日益丰富，人民生活水平得到了提高，因而在进入知识经济上的物质条件比我国优越。我国目前尚未完成工业革命，处于工业革命中后期，而且由于世界范围内科技进步的速度加快，工业化已经成为一个不断发展的、动态的过程，使我国工业化的任务较之西方国家当初工业化的任务更为艰巨。

对于我国来说，今后面临的主要任务是以下几个方面。

首先，用科学技术改造传统农业，实现农业产业化和现代化。这一切都需要在种子、耕作、病虫害防治、水土资源的保护和利用、农产品的深加工等等一系列环节上实现技术的飞跃，也就是江泽民总书记所说的农业科技革命。

其次，要加快基础工业，制造业的科技进步。当前发达国家正在利用信息技术和工具，通过新的管理技术进行企业再造的工程。这给予进行工业化建设中的中国的启示就是，离开科技进步就意味着工业化生命的完结。在国际经济一体化的条件下，产业上的成功主要是靠科技进步，而不是保护性政策。强化科技与经济结合的纽带，完善国家的创新环境，特别是加强大中型企业的研究发展机构、中小企业的技术服务体系的建设，促使企业成为产品和技术开发的主体。这样，中国的民族工业就一定会在新的世纪里大有作为。

第三，需要特别强调的是第三产业的科技进步。对此有三点是大家已经达成了共识的：其一是第三产业的壮大本身就是科技进步的结果；其二是我国未来吸纳就业的主要领域也将是第三产业；其三是未来的第三产业的快速增长是拉动国民经济增长的主导力量。特别是基于新的电子网络和信息技术手段的服务业将是经济发展新的增长点。国家扶植这样的增长点，即可为城乡居民创造就业和致富的机会，又能带动整个经济素质的提高。

第三个阶段，就是进一步完善市场经济体制，使之适应知识经济的需求。

从全世界范围来讲，尚没有任何一个国家已经实现了知识经济，但是每个国家，或多或少地具有知识经济的萌芽，中国也不例外。知识经济的产生是以微电子技术为标志的，微电子技术的产生使经济增长方式和产业结构都发生了深刻变化。在完成工业化的任务后，有必要对市场经济进一步地改革，建立与知识经济相适应的社会经济体制。

第一是对产权制度的改革。工业经济社会是以非人力资本的物质产权为主体的社会，而知识经济社会是以人力资本的产权为主体的社会。产权主体的变更要求产权制度作相应的改革，以符合人力资本产权的要求，维护劳动者的权益，而人力资本产权是知识化产权。因此对现有知识产权保护法进行进一步的完善和修正是产权制度建设的有效途径。

第二，改革分配制度。由于产权制度的变革，分配制度也需要作出相应变革。在知识经济社会，财富的分配以劳动者创造的满足市场需求的商品价值为标准进行。

第三，改革企业组织制度。知识经济社会的企业组织是人性化的组织，是以人力资本为纽带的集合，这样的组织使企业的注册登记不再以非人力资本为标准，而是以人力资本为标准。企业的产权，主要是人力资本产权，企业的内部组织安排也以人力资本为核心，而非机械设备。

第四，改革教育体制，实施创造教育。知识经济社会是极具创造力的社会。市场经济体制的变化，科学技术的发展，使得商品的更新速度更快，商品的差异更明显。而这些都要求劳动者具有极强的创造力。一个人如果只掌握知识，而无创造力，同样也不能使自己的人力资本保值、增值。这就要求受教育者在接受教育的过程中，就注意培养自己的创造能力，开发自身的创造潜力。

第二节　知识经济源于一种新型的企业经营管理

对于知识经济，有一点我们应该有所认识：知识经济是社会生产发展到一定阶段的产物，是量变的积累在达到一定程度后产生的质变——因为知识、科技对于生产的推动，对经济生活的影响自人类诞生之日起便一直存在，只是到了本世纪末，尤其是第三次科技革命以及网络技术的大发展之后，这种推动、这种影响开始将其巨大的威力比较充分地展现，表现为科技对经济增长的贡献率的大幅提升，人们生活方式在许多方面的革命性的改变，以及对组织协调形式的极大发展上。因而知识经济不是一个人造出来的东西，而是符合历史发展规律的基础上逐步凸现出来的。

当然就我国的具体国情而言，科技水平比较低，整个生产力的水平也并没有达到很高的程度，因而在中国对于知识经济的认识更多地是出于一种自上而下的推动与催化。然而，我们也必须看到，这种催化背后，蕴含的是广阔而深刻的国际经济发展的背景。在此基础上，使我们的这种更具前瞻性的眺望具有了坚实的实践基础。把握了这一点，也就可以使我们在借鉴他人的基础上实现跳跃式的发展。

既然知识经济是一个社会生产发展的逻辑结果，那么它的源头来自哪里呢？

在前一节中，我们已经分析到，企业作为市场经济的主体，必然产生两方面的竞争：价格竞争（包括营销，即指流通领域）和价值竞争（生产领域）。在前一种竞争中，企业必须通过一系列的手段，包括选择有利的销售时机，合适的分销渠道，恰当的价格策略，通过整体的文化营销来赋予产品更高的精神附加物等，来使产品的价值得以实现，从而企业的利润、扩大再生产得以实现。在第二个领域中，企业通过新技术、开发新产品、优化管理、节约库存等方法来降低产品的成本，使生产的个别价值低于平均价值而获得超额利润。

我们可以看见，不论是在第一个领域，还是在第二个领域，都在科技进步，管理进步，劳动者素质提高等诸多方面对企业提出了强烈的要求，激励着企业更加注重知识投入对企业经营目标实现的意义。

在市场经济中，企业是最具活力和实力的分子，与自然人相比，更是具有不可比拟的优势，因此，企业，正是企业，成为对知识的增长进步，运用投入的最强大的推动者。

所以对待上面那个问题，我们可以得到回答：企业的经营管理是知识经济的源泉。

下面，我们从三个方面来探讨一下，社会的进步是如何向企业不继提出更高的要求，从而催生知识经济的萌芽的。并且进一步地展望，即将到来的知识经济时代可能产生的新的要求与变化。

一、企业发展推动管理协调方式的进步

人类的早期活动非常简单，涉及到决策的内容也不太复杂，因此人们只要根据个人的经验、技巧和知识就可以胜任组织管理的工作。如果当时所掌握的知识满足不了对方向性问题的判断时，人们往往求助于占卜、巫术等非科学方式。

然而，现代的决策问题，协调组织工作的任务都变得越来越复杂，已经远远地超出了人们的经验所能处理的范围，使人们无法用简单的手段把握其中相互作用的因果关系。企业若仍然想发展，就必须借助于先进的科学技术。所以在经济生活中，科研项目投资的主体之一，往往也是非常积极的投入者便是企业，即便是政府的公共事业部门的投资，也或多或少地会受到企业的影响。

在这种发展的过程中，一方面，管理本身的科学发展得非常快，从泰勒的科学管理理论直到分权理论，一时间被人称为"管理理论的丛林"；另一面，以信息的占有处理为标志的信息科学成为影响企业的管理决策的主流。信息是对客观事物的反映，是主体认识客体的中介和桥梁。只有借助于各种信息，决策的主体才能了解决策系统内部和外部的各种对象，对决策对象的状态作出判断，并根据现有的信息预测决策对象的未来发展。离开了信息，管理者只能是"盲人骑瞎马，夜半临深池。"

在知识经济时代，以电子计算机为代表的新的信息处理手段，也是现代决策过程中不可缺少的重要工具。电子计算机作为现代高技术手段之一，它的功能正在不断地延伸，尤其是微机在管理决策中的广泛应用和计算机网络的推广与普及，为管理组织活动的信息收集、传输与处理提供了巨大的方便，借助电子计算机和现代化通讯手段，可以实现信息共享和信息的及时传输，使管理者及时了解工作中需要的有关信息，提供了无可比拟的快捷服务。

优化的管理方式与管理手段，属于连结性的要素，在知识经济时代，这种建筑在高技术手段基础上的管理方法可以大幅度地降低内耗，节约成本。这种管理的模式与员工的自我学习与发展的结合，所产生的效果是惊人的。

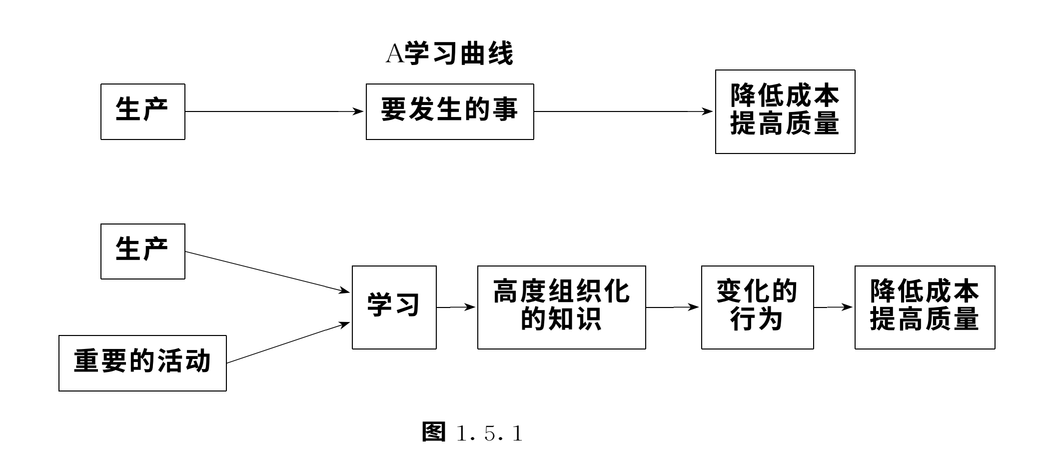


图 1.5.1

纳贝斯克公司是一家著名的饼干生产厂家。1981 年的研究表明，该公司的技术甚至远远地落后于一些小的竞争对手。当时，它的烤饼机保留了一些人工操作的因素。奥利奥饼干有一些不规则的乳脂填充痕迹。放在箱子中的乐之薄脆饼的确切数量只是凭个人的推测。更为糟糕的是，在纳贝斯克出厂的饼干与薄脆饼中，大约 5%到 7%在出炉时就破碎了。

与此相似，据制饼部门的前任管理者的说法，公司缺少有效的方法检验它购买的数以吨计的商品，例如面粉和可可粉，烘烤者必须一炉一炉地重复检验饼干和薄脆饼的烤制，调整烤炉和其他装备，使之适应商品成份的细微变化。这种调整往往是通过试错法来进行，其结果是难以对质量进行控制。

因此，纳贝斯克公司作出了一项涉及16亿美元的改造计划，其中至少有三分之一的投资用于购买计算机化的称重、搅拌、包装设备和过程控制设备。这些高技术设备最终将把公司8%的“浪费率”（纳贝斯克公司的每袋饼干都超过了包装袋说明上的重量）降低一半，并大大降低了以前的5%至7%的破碎率。

当前的企业MIS系统发展得非常快，该系统可以帮助企业大幅度地减少人员数量、明确帐目和帮助明晰权责，这是从管理的角度来帮助企业各部分的协调运作。在当前的新的时代特点下，一个企业的成功，取决于它在知识和技术的搜集和使用方面所做的努力，取决于个人和公司在隐含经验类知识上的能力，有效的网络联系、相关信息的使用等。创新能力的提高和技术能力的增强日益依赖于在知识密集方面所取得的进展。其结果是形成一个由个人和公司组成的电子化网络社会。

二、企业发展推动人的知识化

劳动者是生产力中最活跃的因素，自从行为管理理论诞生以来，对企业中人的因素的重要程度的认识就被提高到了一个相当高的水平。人不是生产流水线上的一个零件，人的发展在很大程度上就是企业的发展，因而企业总是在不断地推动人的素质的提高。

以目前的美国为例，美国企业相当重视对在职员工的教育，促进他们的知识更新以及激发他们的创新精神。

第一，美国企业往往设置学院，对完成学业的职工授予相应的学位证书，使企业内部教育走上正规化的道路。

二次大战以前，美国可以授予学位的企业学院只有3所，1985年发展到18所。1970年以前只有5所企业学院可以授予硕士学位，而后来则发展到121所，其中可以授予博士学位的则达到4所。这些企业学院得到所在州或地区教育机构的鉴定或认可，有些已列入正式出版的官方高等教育机构名录中，其中包括兰德公司的哲学博士学位、王安公司和小阿瑟公司的理科硕士学位。

其次，美国企业学院的专业设置和课程结构紧密结合企业发展的实际需要。美国企业学院教学面向实际，所开设的课程密切结合当今科学技术的发展。例如，由美国几个纺织公司联合创办的纺织技术学院，在两年的学习时间内，学生学习的内容是工作中所需要的科技知识和管理知识，还要多次下厂承担一定的任务并提交生产实习报告。学院在课程教学中，结合生产中出现的问题向学生讲授，并鼓励学生大胆研究生产中的问题，从而不断促进企业的技术改造和产品更新。

第三，企业与传统高校联合办学，提高办学水平。美国有不少企业与普通高等学校联合开办“企业大学”，开设本企业急需的专业课程，为职工提供进修机会，进行授予学位的在职培训。同时高校根据企业需要为企业职工提供各类相关课程，甚至提供全套学位课程。如贝尔实验室与马萨诸塞理工学院、斯坦福大学、加利弗尼亚大学戴维分校、马里兰大学、密执安大学、乔治亚理工学院等37所大学都分别与企业合作，为在职员工培养研究生，向完成学业的在职员工授予学位。由于这些“企业大学”与普通大学合作，共同对学员进行考核，根据学分积累而授予各级学位，同时，又承认职工学员在“企业大学”内培训、进修的学习成绩转换成大学的有关课程的学分。其转换方式与大学之间的学分转换相同，有些企业大学的课程内容已达研究生水

平，也可以转换成硕士学分。因此，使企业大学达到普通大学的办学水平，受到企业和培训职工的广泛欢迎。

企业这样做的原因当然是通过提高员工素质来达到提高生产效率的目的，然而作为知识经济时代来说，这还只不过是初现端倪。

我国的古代思想家庄子曾经说过："吾生也有涯，而知无涯。"人们不可能在一次性教育中掌握一生所需的全部知识，而只能在工作中去继续学习和掌握，这就需要人们不仅在基础教育中掌握更多的基础知识，而且更重要的是，掌握一套适应当今时代特点，不断更新自己的知识经济的学习手段。

美国有关调查表明，1976 年毕业的大学生，到 1980 年就有 5%的知识陈旧过时。我国也有类似的资料：1965 年毕业的大学生知识陈旧率，在 5 年之后达到 45%；10 年之后有些人达到 70%。

在知识经济时代，各种形势与情况瞬息万变，各种新的知识不断涌现，知识的淘汰率与更新率会更高。企业要想获得发展，就必须对人的素质提出更高的要求，而且要求整个企业转型为"学习型组织"，由单纯的个人学习转变为个人学习与组织学习的统一。

一方面，知识经济时代，许多工作是临时编组的、脑力激化的、创意导向的。因此组织必须创造必要的工具和工作环境，让大家可以跨越时空界限，充分发挥自己的聪明才智。

另一方面，知识经济时代将出现大量的个性化的小企业，由于缺乏训练资源，就必须善于利用互动多媒体、国际互联网上的免费讨论团体，以及网络上的研究等新型学习方式。

再者，企业必须考虑，公司如何学习新知识和丢弃旧知识，它们的学习如何对国家的繁荣产生贡献，面对市场和技术的激烈变动如何统一起灵活性和适应性来体现其优越性这一系列问题。这就必须理解一个组织如何实现对一个变化的商业环境的连续适应性的概念，也就是所谓"组织学习"的概念。组织学习必须依赖能适应任何特定条件下的一套技能和常规程序（即所谓的"组织知识"）来实现。

举个例子，韩国的许多公司如现代、三星和高仕达等，它们为什么能迅速地学会制造世界级的电子产品呢？一个原因就是，它们不惜成本地利用了自身资源以外的技术渠道。

而这种组织学习则需要每个人在自身的学习素质以外，还特别地具有一种善于与他人沟通，共同探讨与研究，利用集体的力量的能力。

表 1.5.1

类型	知识举例	流向
环境知识	市场情报 技术 政治因素 供应商关系 客户关系	环境→组织
公司知识	声望 公司/品牌形象 广告和促销	组织→环境
内部知识	公司文化 风气 基本数据 雇员决窍 公司决窍	起始与终结在该组织之内

未来学者奈斯比特宣称，在知识经济时代，"个人的胜利"将打破传统的组织与员工间基于忠诚和相互需要的约束。他估计，"到 2000 年，国际互联网上将有 10 亿人，他们是完全个人化

的，不受任何人的管制。”这个变化来源于更好的信息流动，即能够让人们处于或接近公司的前线进行决策。于是许多中层管理的职位开始逐渐消失。单个的员工将掌握更多的知识来服务于客户并实施他们公司的战略，而不需要公司规章的监控。

与这种趋势相对应，逐步改进的组织形式正允许雇员以不断变化的需求为基础来确定他们的工作和角色。没有一个大公司能够完全管理所有必需的知识，以便对顾客和竞争性要求作出回应。

由于知识工人成了公司真正的财富，他们会被不惜代价地挽留。专业雇员，如软件工程师、高级行政官以及投资银行家们是知识员工中的核心。

当然，企业对员工的这种尊重态度也是建立在具有极强的个人创造力、迅速的应变能力和良好的沟通社交能力的更高的个人素质的要求的基础上的。

三、企业营造知识经济的生活方式

企业按照“满足需要”这个原则在市场经济的环境下运作。随着生产力的进一步发展，人们的各种需要也不断转向更高的层次延伸。企业的发展也日益多元化，不断地深入人们的生活，使人们的社会生活方式极大地改观。在有效的市场经济的调节下，企业的主体作用的发挥是有效、及时的，在知识经济时代，企业的作用会深入细致地服务到生活的各个层面，各个精细的部分，从这个意义上说，是企业在积极推动着营造一种知识经济时代的全新的生活方式。

鲍比先生是一间跨国贸易公司的业务经理，在一次到巴黎的公干行程中，他偶然地住进了里茨—卡尔顿饭店。他向饭店要求在他的房间里增加了六个低变应原枕头。当他走进浴室洗澡时，发现他并不喜欢饭店所提供的那种浴液，于是打电话要求换一种牌子的婴儿浴液。他的要求很快得到了满足。鲍比先生愉快地完成了他的行程。两个月之后，他住进了在波士顿的另一家里茨—卡尔顿饭店。当走进房间里时，在床上摆放着特别增加的六个低变应原枕头，而在浴室中提供的，正是上次他曾经要求的那种他喜欢的牌子的婴儿浴液。顿时有一种温馨的感觉充满了他的心间。这一切只是因为，里茨—卡尔顿饭店集团安装了一个可记录客户喜好、需要并自动把信息传送到世界各地的知识型系统。这个知识系统将获得很多关于客户的信息，并能把新的信息投入生产性使用。

李维斯牛仔裤公司正准备推出一项新的服务，任何他的一位客户都将在公司的中心电脑中存储一整套信息资料。这样，任何一位客户当他想购买一条李维斯的牛仔裤时只需在网上发出定购通知，李维斯公司的电脑主机就会调出该客户的资料并传输到制造中心，制造中心的工人就会为这个客户按照他的尺寸、喜好来专门制作一条属于客户自己的最合身的牛仔裤。

在美国，有人还大力酝酿建立一个网络，不仅把伯林顿公司等纺织品制造商联结起来，而且把服装制造商和大零售商，如沃尔玛特和克·马特公司联结起来。纺织厂将与零售商店的结帐柜台之间建立电子网络，以便把订货到交货的时间从几周压缩到几天。电子系统使零售商可以小批量订货，随着服装款式和顾客爱好的变化而更快地销售时装。

在日本，绵棒公司（一家信用卡公司）正在和日本电信电话公司资料传输系统一起推出一种信用卡，供妇女在美容厅使用。这家公司希望在两年内把 35000 家美容厅和 1000 万持卡顾客联系起来。这是因为，信用卡可以成为个人和网络之间进行联系的环节，而不论谁控制了信用卡，就获得了一个宝贵无比的通道，可以进入人们的日常生活。正如比尔·盖茨在《未来之路》中描述的那样，一个统一完整的网络将被建立：从顾客那里（他们将通过电子设备告诉工商界需要提供什么商品或劳务）通过残留的中间批发商行，达到生产厂商那里，通到零售商或电子家中购货服务机构那里，通到 ATM 或信用卡支付系统那里，最后再回到顾客家中。

企业在推动知识经济时代的生活方式上的第一个值得注意的趋势是消费的多元化和个性

化。

在传统的大工业生产方式下,生产只有达到一定的规模,才能实现最佳效益。它所依靠的是劳动力的低工资和大量的资本投资。为实现大规模生产的优越性,装配线生产应运而生。它要求生产的规范化和产品的标准化。规范化可以最大地利用工人的劳动能力,标准化易于进行批量生产。尽管产品千篇一律,一个面孔,但在消费者更注重价格高低的年代,不愁没有销路。这种生产方式的带头者是美国福特公司。它的第一任总裁宣称,尽管我们制造的轿车都是黑色的,但不管生产多少辆,都能卖出去。本世纪初,福特公司设计出世界第一条可移动的、利用标准化零部件组装汽车的装配线。它极大地提高了经济效益。到 20 年代,福特公司把汽车的生产成本降低了三分之二。从此大规模、标准化和装配线式的生产方式风靡全球。战后,西欧和日本的经济恢复,并赶超美国,主要靠的就是这种生产方式。而它所带来的不但是高投资,也是生产的高消耗和生活的高消费。

可是,随着消费形式逐渐由"供给推动"转向为"需求拉动",消费者变得情愿购买多样化的产品并及时得到货物而不惜出大价钱。大规模的生产方式的缺陷也就暴露出来。由福特制向丰田生产方式的转变体现了对这一转变。

丰田生产方式主要分为两个部分,一是运用信息技术改革加工技术。重新组合生产设备,使之多功能化,即一台设备具有多种专用功能,使它在生产标准化的条件下,制造出多样化的产品。二是运用信息技术改革经营管理方法,其核心是"看板方式"。一个企业能够根据特殊需要并及时提供特定的产品,就能获得更大的市场份额。这时客户服务可以使购买者进行多种选择,因而成为促进产品多样化的重要手段。

在知识经济时代,商品与服务的提供会更加多元化和个性化这一趋势会更加突出。企业将会为个性,为标志自我而提供市场服务。在今天,轿车作为一个人的生活方式和梦想的象征就已经超过了它作为一种交通工具的存在。几十年后,人们买汽车来象征他们的生活方式将更明显。因此,在知识经济时代,轿车这个产品将不会变得更理性、实际和有效,而恰恰相反,它主要体现一个人的梦想。轿车把你从一点载到另一点的能力将从属于它的象征特性。

另一个值得注意的趋势是企业所提供的商品与服务将会深入人们细腻的感情生活,从而不再是一个单纯的物质产品或浅层次的服务的提供者。多元的企业主体以其专业的优势介入人们的感情生活,满足人们的高层次的精神需求,体现了高科技与高情感的统一。这是知识经济发展的趋势,也是为什么我们说企业将深刻推动人们的生活的知识经济化的原因之一。

以往我们的经济发展常常受技术的主宰而忽略了人类的价值观和感情体验。而在知识经济时代,这种忽略将会被否定。感情将实现商业化的处理方式。生产出一件有用的产品是不够的,还必须在产品之内,建造进一个故事或传奇,一个体现实用性之外的价值观的故事。这种绝对必要已经随着越来越多的产品存在;例如,人们买蓝色工装裤部分地仅为遮体;他们支付的大部分钱是为了与产品相配的故事——一个关于独立、青春、力量及或许是传统(或非传统的)价值观的故事。同样的,当他们购买自由放养的母鸡生的蛋时,他们付的大部分钱是为了这种母鸡的生活方式。人们付钱是因为他们珍视动物的生命、自然和传统。

人们总是比满足他们所需的物质需要买得更多。现在正在发生的是形成我们对一件产品的感情的故事在我们购买这件产品时已经成了我们所买的大部分内容。因此,商业企业已经达到了一个新的领域——想像、感情和梦幻的王国。新的工作将在感情的制造和分配中出现。例如,感觉设计者将利用颜色、气味和结构营造刺激某种情感的环境;"战略梦幻者"将帮助企业理解潜在消费者、雇员和股东的精神目标;概念产生工作室操作人员将给人们为了寻乐或解决麻烦事而去白日做梦提供放松的场所。

第三,企业同消费者之间的信息沟通更加直接,节省大量的中间成本,使知识经济社会成为一个更加高效和进步的社会。

企业同消费者之间最直接的联系是通过产品进行联系，而传统的这种产品联系要通过许多中间商，使得信息的交流极不畅通，阻碍了企业提供更好的产品和服务，同时又占用了大量的成本，使得企业无法降低要价。

目前，直接定货和发货在发达国家的制成品市场中已占 60%。使用传统的做法时，货物从生产厂家运到零售商店所花费的开支占零售物价的 20%—30%，其中大部分费用是花在存放货物的三级仓库中：制造厂家的仓库、批发商的仓库和零售商的仓库。50 多年以前，英国的马克斯·斯潘塞零售联锁公司把市场信息同生产厂家的生产计划结合起来，创立了第一个适时销售系统。60 年代中期，美国生产种子、化肥和农药的斯科特公司把适时的需求信息融入生产体系中，使市场信息同交货联系起来。

另一方面，企业的决策层也进行简化使决策层更直接面向消费者，面向市场信息。美国的通用汽车公司为使传统的生产流程自动化，花费了 300 亿美元，结果工厂的成本更高，生产更僵化，对市场的反应更迟钝。相反，丰田公司只用很少的投资，围绕市场信息改组生产结构，这使许多管理层变得多余。改组后，管理层次减少三分之二。因而，经济运行所需的中间媒介在减少，批发商在逐步消失。过去由于缺乏市场信息，企业的各项决策，特别是日常经营决策，只能是由制造业厂商来做出。但这些决策只限于工厂之内，而且决策赖以做出的基础是工厂所拥有的信息——以生产成本为主。现在有了市场情况的适时信息，就会越来越多地根据客户的需要做经营决策。而决策者是拥有市场信息的人——经销商和零售商。经济决策权力也就越来越集中在他们身上。当然与此同时，消费者的主权也得到了加强。

第二篇

知识经济时代的新型工商管理

第　二　篇

第一章　工业经济时代的工商管理

第一节　管理思想的萌芽与传统管理理论

管理作为一种实践活动自古有之。人类历史上一旦出现组织性的活动便产生了管理的需要。虽然当时人类尚处于远离工商业文明和辉煌的农牧时代，但是在与自然抗争的生产活动和自身进行协调的社会活动中，已经积累了许多萌芽状态的管理思想。

公元前5000年，两河流域的苏美尔人就建立起了“公司”——一个管理庙宇的机构，祭司通过庞大的赋税制度搜刮了大量财物，并采用记帐体系进行管理。公元前2000年，巴比伦王汉莫拉比制定出关于个人财产、贸易等各方面的堪称完备的法典。甚至《圣经》中也提到管理的观念。希伯来人的首领摩西事必躬亲，终日忙碌。他的岳父指出这种作事方式不对头，建议他挑选能干的人，去处理日常事务，大事则向上呈报。这样，“你将在位长久，百姓将安居乐业。”为了控制庞大的帝国，罗马统治者戴克里先实行把集权和分权更好地结合起来的连续授权制度。希腊哲学家柏拉图则在《理想国》中首先提出了劳动分工和专业化的原理：“每个人从事几种行业或坚守自己的本行……后者更好。”“一个人只从事于这样一种有限范围的工作，必然能在工作上取得出色的成就。”中世纪的欧洲，统治者面临的主要问题是如何恰当地平衡集权和分权、中央权力和地方自主权。于是，思想家们著书立说，探索领导与统治的艺术，作为献给君主的礼物。较具代表性的是意大利思想家马基雅维利所著的《君主论》，论述了一个君主如何能成功地管理一个国家，但其理论同样适用于其它组织，所以对以后的管理思想发展具有相当影响。托马斯·莫尔在《乌托邦》中第一次系统阐述了空想社会主义的基本思想，同时也论及了许多与管理有关的思想。除了治国安邦的理论思想外，商业较为兴盛的威尼斯也开始在实践中摸索针对具体经营管理的方法，并形成了初具雏型的企业组织类型和会计制度。

中国古代管理思想的起源可以追溯到周代，《周礼》即记载了当时官僚体制管理控制的原则。更有众多的典籍，因为精辟论述了政治、经济、军事等方面的运筹谋划而流传后世，影响深远。荀子的《富国篇》提出了民众与社稷之间的关系，孙武的《孙子兵法》因其对军事决策和对策的精妙分析为世人称道，李斯的《法经》，则为封建社会构筑起中央集权的行政管理模式。

管理的方法论在实践中对中外那些规模浩大的工程项目起到重要的指导作用。在当时生产工具极为落后的条件下，通过充分调动和组织劳动者，发挥集体协作的巨大合力，造就了埃及金字塔、秦代万里长城、隋朝京杭运河等让后人惊叹不已的奇迹。

18世纪后半叶，开始于英国的产业革命从机器生产代替手工劳动，机械力取代了人力，手

工作坊制度转变成工厂制度。一系列问题也随之而来：工厂企业的动作过程更加精密复杂。为了实现大批量的生产，工厂主必须预测市场需求，并为此采购足够的原材料，而且，在整个生产工艺流程中，每个工人只能从事某项操作，而机器生产要求工人严格遵守劳动纪律和操作规程。大机器生产和以往手工工场松散随意的动作方式炯然不同，在这种情境下，怎样才能实现合理分工而又紧密协作？使产量增长而成本耗费下降？于是，相应要求对每个人的工作进行有效地组织、指挥和协调，优化劳动者和生产资料的组合。

以此为背景，亚当·斯密在1776年发表的《国富论》中，不仅对古典经济学说作出了贡献，而且在微观管理研究中提出了“劳动分工理论”。斯密第一次分析了劳动分工对组织和社会所能产生的巨大的经济利益。他以别针为例，10个工人各自独立完成所有别针工序，则他们每天最多作100根针，若每人从事一项专门的工作，则每天能生产48000根针。由此，他得出的结论是：劳动分工提高了每个人的工作技巧和熟练程度，节约了由于变换工作浪费的时间，并有利于机器的应用，故而能提高劳动生产率。斯密的主张成为企业管理理论中的一条重要原理，到今天，工业专业化已经相当普及。同时，他还提出了“生产合理化”概念。斯密认为，人们在经济活动中追求个人利益的行为是相互作用、相互制约的，因此，在谋求私利的同时，人们不得不兼顾社会共同利益。这种所谓“经济人”的观点成为西方管理的理论基础。此外，斯密还通过对购置机器设备的研究，初步从理论上提出计算投资效果的概念。

继斯密之后，英国剑桥大学数学教授查尔斯·巴贝奇又进一步发展了关于劳动分工的管理思想。他曾用几年时间到英、法等国的工厂了解和研究管理问题。1832年，他出版了《论机器和制造业的经济学》一书，着重论述了专业分工与机器、工具使用的关系。他认为应按照工人的技巧水平进行分工，而专业分工之所以能提高生产率，是因为可以缩短工人学龄操作的时间，节约变换工序和更换工具所耗费的时间，促使工人技术熟练，促进专用工具和设备的发展等等。他根据对制造程序和工作时间的研究成果，提出了以专业技能作为工资与奖金基础的原理，即以“边际熟练”原则（即对技艺水平、劳动强度定出界限）作为付酬的依据，是先于泰罗倡导科学管理的先行者。

1886年，美国人汤恩发表《作为经济学家的工程师》一文。他突破了当时在社会上占统治地位的“重技术，轻管理”的观点，提出管理问题同工程技术一样重要，管理工作应成为一门专门的职业。汤恩认为，随着工业大规模的发展，经营管理者往往面临种种复杂问题，而业主可能并不具有领导和管理的能力，这就需要选拔、培训相关的管理人才替代业主的管理，建立由经理、厂长、监工和领班组成的控制系统。

英国的安德鲁·尤尔最先提出要在工厂内部建立必要的规章制度，法国的德拉维勒则强调职工培训的重要性。

但是，纵观这一阶段的传统管理，仍然深受小生产方式的影响，尚未形成一套系统科学的管理理论和管理方式。其特点是：专职管理者仍然为数不多，业主和管理者集于一身的情况较为普遍。管理的依据主要是个人经验，没有形成科学的操作规程和管理方法。工人和管理人员的培训主要采取师傅带徒弟的作法，没有统一的标准和要求。

第二节　管理学的第一次革命：古典管理理论

系统管理理论的形成，是在19世纪末20世纪初。当时，由于科学技术、社会经济的巨大变化，对企业管理提出了新的要求，也为创建新管理理论提供有利条件。第二次工业革命，带来石

油、电力等新能源和化学等新技术在工业中的广泛应用。资本主义经济的飞速发展,推动了资本的积累和集中,大规模垄断性的企业开始出现。象洛克菲勒建立的标准石油公司,卡内基的巨型钢铁企业,把持着关键行业的控制权。资本主义由自由竞争进入垄断时期。这些超大型企业急需正规化的管理,而当时的管理仍建立在经验和主观臆断的基础上,科技成就和生产力发展的潜力远未被充分利用。因此,管理思想必须有所突破。顺应这一潮流,"古典管理理论"诞生了。它主要由三个部分组成:

一、科学管理理论

早在 19 世纪初,英国一家工厂就开展了一系列科学管理的尝试。该厂由蒸汽机的发明者瓦特同他人共同建立。1800 年,其子小瓦特接管工厂,自觉地运用了一些早期的科学管理措施。例如,进行市场研究和预测,有计划地选择厂址和进行机器布置,制定生产工艺程序和机器作业标准,测定机器速度,以机器和工人为基础组织生产过程,实行按成果付酬等。

科学管理由实践摸索上升为系统理论,则是在新兴的年轻的资本主义国家——美国。经过南北战争,奴隶制被彻底摧垮,为资本主义的发展消除了障碍。美国的经济发展迅速,大型企业纷纷创建。但由于企业管理手段落后,劳动生产率不高。企业产量往往低于预定生产能力,能达到 60%的都是少数。于是,一些工程技术人员和管理人员开始试验,以求通过科学的生产管理,提高生产率。其中,突出的代表人物就是泰罗。

F·W·泰罗 1856 年出生于费城一个律师家庭,1874 年,他以优异成绩考入哈佛大学法学院,但因眼疾未能入学。后到一家机械厂当学徒。1878 年,泰罗进入费城米德维尔钢铁厂工作。他在工作之余坚持业余学习。1883 年,获得机械工程学位,1884 年,升任总工程师。泰罗对当时生产的低效率感到震惊。他认为,由于管理者不懂得工作程序、劳动节奏、疲劳因素等对劳动生产率的影响;工人缺乏训练,没有正确的操作方法和运用工具;劳资双方的情绪对立导致工人有意"磨洋工"等,是该现象的根源所在。于是,他在 1880 年开始试验,以求找到完成一项工作的"最佳方法"。1890 年至 1893 年,泰罗任一家制造纸板纤维的公司的总经理。1898 年到 1901 年,受雇于宾夕法尼亚的贝瑟利恩钢铁公司作咨询工作。1901 年,他从岗位上退休,无偿从事管理咨询和演讲。泰罗既有从事社会活动和领导工作的才能,又有从事科研、发明的才能,他一生获专利权约 100 种,并于 1911 年出版了《科学管理原理》一书,标志着企业管理从经验向科学过渡。因而,泰罗被后人尊称为"科学管理之父"。

泰罗的科学管理理论的要点主要是:

(1)科学管理的中心问题和根本目的是提高劳动生产率,为此,必须设计科学的操作方法并合理利用工时。

泰罗认为工人提高生产率的潜力颇大,为挖掘这种潜力,必须进行工时和动作研究,制定出有科学依据的"合理的日工作量"。其方法是选择熟练工,记录下他的每一项动作和完成每一道工序的时间,加上必要的休息和其它延误时间,得出完成该项工作所需的总时间。即工作定额原理。泰罗为此进行了著名的生铁装运试验。当时,工人们每天装运生铁块的平均生产率是 12.5 吨,而泰罗则相信,生产率应该能提高到每天 47~48 吨。他首先选择了一名身强力壮的工人作为"试验品"。泰罗对这名工人搬取生铁的姿势、持握的位置、行走的速度等进行细致的分析,经过长时间的试验各种工作程序、方法和工具的组合,泰罗找到了一套科学的操作规程。他将每一件工作分成尽可能多的简单基本动作,去掉无用的动作,并通过对最熟练工人的每一个操作动作的观察选出每个基本动作的最快和最好的方法,并把每个动作的时间测量记录下来,加上不可避免的耽搁的停顿所需的时间。由此,就制定出各种工作的标准操作规程和各项作业的劳动时间定额。工人遵循其作业指示,辅之大幅度提高日工资的经济刺激,泰罗达到了

他每天装运48吨的目标。

(2)为提高劳动生产率,必须为工作挑选“第一流”的工人。

泰罗认为,人具有各自不同的天赋和才能,只要工作适合,每个人都可以成为一流的工人。之所以存在“非一流”的工人,是那些在体力或智力上不适于干分配给他们的工作或不愿努力工作的人。因此,制定工作定额时,必须以第一流工人“能在不损害其健康的情况下维持很长年限的速度”作为标准。

(3)要使工人掌握标准化的操作方法,使用标准化的工具、机器、材料,并使作业环境标准化。

对与完成生产任务有关的所有要素都必须实行标准化。泰勒发现,工人不论铲运何种材料,都使用同样大小的铲子。而铲子的大小应随材料的重量而变化,从而使每铲运量达到最佳重量,以保证工人每天铲运的数量达到最大。经过试验,他测定21磅是铁铲的最佳容量,为达到该值,较重的材料应用小铲装运,而轻材料则用大尺寸的铁铲运送。为此,他根据要铲运的材料性质,设计一系列各种尺寸的铁铲,以供工人选用,从而大幅度提高了工人的生产率。

(4)实行刺激性的工资报酬制度:差别计件工资制。

泰罗认为普通计件工资制对败坏工人士气的后果是严重的。为了鼓励工人努力工作以完成定额,他于1895年提出了差别计件工资制的方案。其基本内容是,对同一种工作设有两个不同的工资率。若工人未能完成工作定额,则按低工资率计算其收入,例如,正常工资率的80%。若工人超过了定额,以较短时间高质量地完成了工作,则按高的工资率付酬,该工资率应使工人按此计酬所得收入比他在原机构工资制度下所得的收入要高,比如设定为正常工资率的125%。工资支付的对象是工人而不是职位,也就是根据工人的实际表现而不是工作类别支付工资。

泰罗在朱德维尔钢铁公司的试点证明实行差别计件工资制能使产量增加2—3倍,而成本降低很多。

(5)工人和雇主需要一场“完全的思想革命”,以实现劳资双方的合作。

劳资双方不应把注意力放在盈余存量的分配上,也即工人总想多得工资,而雇主想多得利润,而应转而致力于增加盈余的流量规模。只要双方变对立为协作,共同为提高生产率努力,企业盈余增加了,双方的目的都可以实现,而如何分配盈余的争论也会随之淡化。

(6)计划职能和执行职能必须分开,以科学工作法取代经验工作法。

工人处于生产操作环节,凭其经验难以找到科学的工作方法,且也无时间和条件从事研究,因此应成立专门的计划部门承担计划工作,集中精力进行调查研究,发出工作指示,而工人及部分工长只承担执行职能。

(7)设立职能工长制,将管理工作专业化。

泰罗认为,工长为充满履行职责应具备9种素质:智能;教育;专门知识或技术;手艺和体力;机智老练;有干劲;刚毅不屈;忠诚老实;判断力和常识;身体健康。而一般人难以完全兼备。为此,可设立“职能工长制”,把一个班组长所做的工作分成8项职能,由8个人分管:①工作流程调度员;②指示卡片管理员;③工时成本管理员;④工作分派负责人;⑤速度管理员;⑥检验员;⑦维修保养员;⑧车间纪律管理员。然而,该制度的缺陷是使工人受到多头管理,容易导致混乱。尽管并未推广,但这一主张对分权下放的权力划分是一种有益的尝试。

(8)在组织机构的管理上实行例外原则。

泰罗强调企业中经理人员的特殊作用。大规模的企业管理必须应用例外原则。即高级管理人员应摆脱日常具体事务,集中精力对重大问题进行决策和监督,一般事务授权由下级处理。“例外原理”使企业管理层次分明、标准化、制度化。

泰罗的管理理论,可以归纳为有关一个技术经济组织中的两个主要环节的管理思路,一是

提高工人的劳动生产率，即“任务管理”，包括规定定额和操作方法，作业要素标准化和刺激性的工资制；二是提高管理人员的工作效率，即职能化组织原理，包括职能原理、例外原理。

在泰罗管理理论的形成和发展中，作出重大贡献的还有与他同年代的一批醉心于科学管理研究的工程人员和企业家。其中主要有：

弗兰克·吉尔布雷斯夫妇。弗兰克（1868—1924年）曾是建筑承包商，由于受到泰勒演讲的启发，遂放弃了原先的职业，致力于动作研究和疲劳研究。他的试验极为细腻。对于砌砖动作，就将砌外墙砖的动作从18个减少到一半，甚至4个，而砌内墙砖的动作从18个减少到2个。他开发新的堆砖方法，设计专门的脚手架减少弯腰次数，还调配灰浆浓度以减少工人敲平砖块的动作。吉尔布雷斯夫妇还首次采用动作摄影来辨认被肉眼忽略的浪费动作，将其省去。他们还设计出用于标识手的基本动作的分类体系，以十分精确的方式分析操作者的运动要素，（如“寻找”、“选择”、“抓取”、“持握”等）。他俩经过实际观察，总结出改进操作的五项经济动作原则：①尽量减少动作的种类、数量和方向的变化，缩短动作长度；②减少动作引起的疲劳；③使动作习惯或自然；④各种动作应有一定标准，并在事前给予训练；⑤充分注意改进提高产品质量的动作。

亨利·甘特（1861—1919年）。出身于美国一农民家庭。1887年进入米德维尔钢铁公司，成为泰罗的助理。他制定出用于生产控制的各种图表。特别是甘特图，在一条坐标轴上分别表示计划的工作和完成的工作，另一条坐标轴表示时间，使管理者可以看出工作任务完成情况与计划的对比，以保证项目按时完成。甘特还扩展了泰勒的思想，提出了“劳动报酬奖金制”。若工人因技术等原因未完成工作定额，仍可得到有保证的日工资，若达到或超过，则可得日工资的20%～50%作为奖金，使工人具有“安全感”，更有利于提高效率。

哈林顿·爱默生，美国最早的管理咨询人员之一。自1903年起，就与泰罗有着密切联系。1912年，发表了《十二项效率原则》，同时创立了“效率奖励工作制”，并提出直线和参谋制的组织形式，被称为“效率的祭司”。他还热心宣传推广科学管理。1910年，在州际商业委员会的听证会上指出，若全美的铁路都推行科学的管理系统，则每天可节省100万美元，使“科学管理”成为传媒报道的热点，一时间家喻户晓。

亨利·福特，美国福特汽车公司的创建人。于1913年创建了汽车工业的流水生产线，促进了生产和管理工作的进一步标准化。

泰罗的科学管理理论，奠定了管理学的基础。由于美国较早地采用科学管理，使其比外国公司处于相对优势的地位，即使在科技高度发达的现在，仍有83%的美国公司和工厂在使用泰罗开创的科学管理的基本方法。他的思想不仅传播到美国各地，且远播到欧洲和日本等国。可以说，“科学管理”的影响是广泛而又深远的。在实践中，科学管理以精确的调查研究和科学知识代替个人的判断和经验，促进了当时工厂管理的普遍改革。那些应用科学管理原理的工厂，生产率成倍递增，企业的销售额和利润上升，产品价格下降，与此同时，工人在体力和脑力上的紧张程度减轻，工资也大幅度提高。虽然科学管理最早出现于作业管理，但因其巨大的效能，很快被推广到营销、一般行政管理和企业的其它方面。在理论上，科学管理的基本概念为现代管理理论的形成和发展奠定了基础。科学管理第一次对管理知识进行了系统的综合，使高度严密的科学观和勇于探索的创新观渗透到管理理论研究当中。

泰罗的科学管理理论是适应历史发展的需要而产生的，既极大促动了经济发展，又不可避免地受到历史条件及个人经历的限制，因而也带有一定的局限性：首先，研究层面过于狭窄。科学管理主要是侧重于工人的操作技术和生产监督，而缺乏对组织管理的系统分析。其次，管理模式过于机械。科学管理强调以科学系统的管理体制取代个人经验和主观判断，因而过分偏重从技术角度研究工人和管理者的行为，而未对人的行为从社会和心理学的角度深入探讨。泰罗将管理职能与操作分开，使作业标准化，工人成为接受命令、从事操作的被动生产工具，也即

“机器的附属品”。操作日益简单和枯燥，引起工人强烈不满。再次，“经济人”的假设过于偏颇。泰罗认为，工人所追求的只是经济目标，即获得最大限度的工资收入，因而一味强调物质刺激，而忽视了工人其它方面的要求。同时，泰罗对劳资双方利益一致的鼓吹，固然有其同情工人的一面，希望通过“心理变革”、“精神革命”使雇主和受雇人达成亲密协作，实现社会福利的增长，但实际上掩盖了资本主义剥削的本质。

因此，列宁评价泰罗制既是最丰富的科学成就，也是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段。

二、一般管理理论

科学管理是具体的现实的，但范围又是狭窄的，必须从纷繁复杂的管理活动中抽象出管理的一般规律。法约尔因为对解释管理者的工作是什么以及有效管理由哪些要素构成等一系列问题的重要贡献，成为和泰罗并驾齐驱的古典管理理论的创始人之一。

亨利·法约尔，1841 年生于法国一个资产阶级家庭。从矿业学校毕业后，1860 年受聘为康门特里——福尔查布德采矿冶金公司，任采矿工程师。1888 年到 1918 年，任该公司总经理。当时，公司濒于破产，由于他的努力，使公司转危为安，蒸蒸日上，至今仍是法国中部最大的矿冶集团的一部分。法约尔说：“尽管矿井、工厂、财源、销路、董事会、职工同原来都是一样的，只是运用了新的管理方式，公司才得以同衰落时一样的步调复兴和发展。”由于第一次世界大战的干扰，直至 1916 年，法国矿业协会的年报才公开发表了法约尔的著作《工业管理与一般管理》，此书成为经典管理文献。1918 年，法约尔辞去总经理一职，设立“管理研究所”，他不仅将其理论用于工业管理，也为管理在军队和行政机构中的广泛应用作出努力。因为法约尔认为，任何切实有用的管理理论不仅能应用于工商业，而且同样也能应用于所有的各种人类组织。

法约尔虽然与泰罗同是工程师出身，但因所处的地位不同，因而研究对象各异。泰罗由学徒、技工升为总工程师，故着重对车间层的生产管理的研究。法约尔开始即为工程师，并长期担任总经理，位居高层，故着重企业全面经营管理。法约尔在执行本职工作和理论研究上所取得的成就至今仍是法国工业史上的骄傲，被称为“现代经营管理之父”。其管理理论的主要内容是：

1．企业的职能

法约尔认为，企业无论其规模大小和复杂程度，一般都具有以下六类基本职能（活动）：

（1）技术职能。包括企业的设计、工艺和加工活动。

（2）商业职能。指企业所从事的采购、销售和交换活动。

（3）财务职能。主要指企业的资本筹集活动和对资本的有效运用。

（4）安全职能。包括企业对机器设备和人员安全的保护。

（5）会计职能。包括财产清点、资产负债表编制、成本核算和统计等活动。

（6）管理职能。主要指企业的计划、组织、指挥、协调和控制。

在企业的大部分工作中，上自高层领导，下至普通工人，每个人都不同程度地从事这 6 种活动，不过，高层领导人侧重于管理活动，而普通工人侧重于技术活动。

2．管理的职能

究竟何为管理？法约尔在其著作中，全面系统地论述了管理的职能：

（1）计划。即“预测未来并制定行动计划”。计划的本质是为了在考虑未来的基础上，最有效地利用企业的资源。计划必须是统一、连续、灵活、精确的。

（2）组织。即“确立企业在物质资源和人力资源方面的结构。”这种组织结构必须能使企业的计划得到很好地制定和实施。组织内部的命令应该统一，职责应该明确。为保证组织决策的正确性，还应精心选拔和培养管理人员。

(3)指挥。即“保证企业人员能履行赋予他的职能”。行使指挥权的管理人员要透彻地了解下级,淘汰不胜任工作者,掌握约束企业及其雇员的协议条款,定期检查帐目并加以概括,召开会议讨论决定统一指导和集中努力的问题,不要陷入日常的琐碎事务,为员工树立好榜样,力争使成员充满团结、主动、积极、忠诚的精神。

(4)协调。即“让企业人员团结一致,使企业中所有的活动和努力统一和谐”,从而使各部门的活动与组织的总目标统一。

(5)控制,即“保证企业中所进行的一切活动符合制定的计划、既定的原则和发布的命令。”其目的是检验前4种职能在实际工作中的落实情况。

对管理的定义和对管理职能的阐述,是法约尔管理理论的重要内容,至今仍具有极大的指导作用。因5项职能构成一个完整的管理过程,又被称为“管理过程理论”。后来,古利克在此基础上,又提出了管理七职能论,即:计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。

3. 经营与管理:两个不同的概念

法约尔用两个不同的法文表示经营和管理。经营是企业六项职能的总体起动,管理只是经营活动中的一种。但管理的重要性却在其它5项职能之上。法约尔提出了“社会有机体”(组织)的概念。组织中的管理活动类似动物有机体中神经组织的活动,是一种信息系统的活动。管理活动与其它五种活动有别,自成系统,“其它职能是对物的职能,而管理职能是对人的职能”。但管理活动的基础又是组织,否则就不能存在。

4. 管理原则

法约尔依据自己丰富的实际管理经验,总结、归纳出管理的十四条原则:

(1)分工。劳动专业化适用任何组织机构。分工不仅用于技术性劳动,也可用于管理工作。

(2)权力与责任。权力是指挥和要求别人服从的权利,包括职能规定的权力及由个人的智慧、精神、道德、指挥才能形成的影响力。责任应当是权力的孪生物,凡有权力行使,就应建立责任,以对权力行使的结果负责。

(3)纪律。其实质是遵守组织内部各方达成的协议或规定。纪律既涉及雇员,也涉及管理者。良好的纪律是有效的领导者造就的。当纪律遭到破坏时,上级应明智地运用合理的惩罚。

(4)统一指挥。下级应只接受一个上级的命令。否则,将会出现混乱。

(5)统一领导。从事同类活动的组织成员只能有相同的目标,并在一位管理者和一个计划的指导下进行。“统一指挥”涉及个人,“统一领导”针对法人。

(6)个人利益服从整体利益。任何雇员个人或雇员群体的利益,不应置于组织的整体利益之上。

(7)报酬。制定报酬制度应考虑三个条件:待遇公平;奖励成绩优良者;奖励不应超过合理界限。

(8)集权与分权。决策制定是集中于管理当局,还是分散给下属,是一个适当程度的问题。管理当局的任务是找到每种情况下最适合的集中程度。

(9)等级链与跳板原则。等级链是从最高的权威者到最低层管理人员的等级系列。它表明权力等级的顺序和传递信息的途径。信息应按等级链传递,以保证统一指挥。但是若循等级链逐级传递会导致信息延误,则可以允许横向交流。条件是所有当事人同意并通知各自的上级。这就是所谓的“法约尔跳板原则”。

(10)秩序。人员和物料都在恰当的时候处在恰当的位置。

(11)公平。管理者对下级应是“善意与公道相结合”,方能使员工忠诚尽职。

(12)人员的稳定。雇员频繁流动是低效率的,管理者应制定有规则的人事计划。不过对不称职者要调离,业绩优良的应提拔。

(13)首创精神。发明创造和工作积极都是首创精神。领导者要激发和支持员工的主动性、

创造性。

(14)集体精神。管理者要鼓励团队精神,在组织中建立团结与和谐的气氛。

法约尔管理组织理论的意义首先在于他提出了管理的普遍性。他认为,管理是任何有组织的社会中的一个独特的因素。其组织理论适用工商业、政府、军队等各类组织,具有普遍意义。不过法约尔最应引为自豪的是他关于管理的定义。他对管理职能进行了最早、最经典的总结。法约尔在告诉管理人员应该做些什么(What)的同时,又提出精辟的一般管理原则,以指导如何把工作做得更好(how)。他的管理五职能和十四条原则,至今仍被各国管理人员奉为信条。

不过,法约尔的理论与泰罗的科学管理有着相同的社会历史背景,因此也存在局限。主要表现在:一是强调理性和逻辑,把人视为单纯的经济利益的追求者,认为只要建立合理的组织结构,制定严密的规章制度,辅以金钱刺激,即可确保企业高效运转。二是只局限于对静态的组织进行研究,而未把组织作为开放系统置于社会环境中加以考察。三是管理原则略显庞杂,未能对各项原则之间的关系深入分析。

三、行政组织理论

19 世纪 70 年代前,德国处于分裂状态,经济落后。70 年代得到统一后的德国经济发展迅速,其经济管理思想也随之发展。

马克斯·韦伯(1864～1920),出生于德国一个有着广泛的社会和政治联系的富裕家庭。1882 年,韦伯进入海德堡大学读法律,期间,他多次参加军事训练,因而对德国的军事生活和组织制度有相当多了解,对其以后对组织理论的研究有一定影响。韦伯毕生从事学术研究,曾任大学教授、主编、政府顾问和作家,学识渊博。他的主要贡献是提出了"理想的行政组织体系理论"及行政组织体系的层次划分,因而被誉为"组织理论之父"。

韦伯从"权威"这一概念入手,研究组织问题。他认为有三种类型的权威,相应有三种组织形态:

1. 个人崇拜式权威与神秘化的组织

人们之所以服从,是因为领袖人物所具有的超自然、超乎常人的"超凡魅力"。其典型是普通民众对先知、救世主的极端崇拜。由此形成的"神秘化组织",其创造人都表现出独特的智能和领导才能,并被组织成员奉为神明或英雄。但这种组织的内在基础并不稳固,当领袖死去,组织即开始分裂,最后演化成后两种组织的形态。

2. 传统式权威与传统的组织

这种组织的权威是基于先例和惯例建立起来的。领袖使人们服从的威慑力是继承而来。因此,传统组织只是在维护传统,因袭习惯,而不是以理性的思想方法来考虑组织的工作方式。

3. 理性而合法的权威与合理化法律化的组织

下级对领导的服从依据依法建立的等级制度。这种类型的组织以行政性组织的形式出现。韦伯认为这是现代社会占主导地位的组织形态。因为它能通过精密设计的构造有效地实现组织的目标,因而是合理化的,由于它依靠完备的规则和程序运转,因此是法律化的。

韦伯将这种行政性组织(Bureacracy)视为组织的理想形成,又译"官僚行政组织"。虽然官僚主义的特征是脱离群众和办事低效,但,韦伯使用该词的本义是描述一种严格按行政手续办事的组织形式。这种标准的组织模式具有以下特点:

(1)劳动分工。组织的每项工作应分解为简单、明确、例行的任务,作为正式的职责合法化。

(2)职权等级。公职或职位按权力等级组织起来,形成自上而下的等级体系。每个下级应接受上级的监控,而上级不仅对自己的行为负责,也要对下级的行为负责。

(3)正式的选拔。每个组织成员都必须经过训练和教育取得任职资格,或通过正式考试选

拔。

(4)职业定向。行政管理者只是他们管理的组织的工作人员,而不是所有者。他是专职的管理人员,依据明文规定的升迁制度实现事业追求。

(5)非人性格。规则和控制的实施具有一致性,避免搀杂个性和个人偏好。

(6)正式的规则和制度。管理者必须建立正式的组织规则,以便保持雇员活动的一贯性。

总之,韦伯提出的这种行政组织形式有着严格明确的分工系统、法定的等级系统,以法规控制组织结构、全体成员及其活动,以理性准则处理人际关系,按客观标准任人用人。这种组织形式代表着从小规模企业的“世袭管理”发展到大规模的专业管理的转变,是管理非人性化的最后阶段。领导个人的怪癖和冲动不再象以往那样对组织发展产生直接的严重的危害,而且组织成员之间能够实现良好的协调,因而,韦伯最终得出结论:“在精确性、稳定性、严格的纪律性和可靠性等方面,理想的行政组织体系比其他形式都要优越。”这种组织形式是“理想的”,它适用于任何一种大规模组织的管理。

韦伯所处的时代是德国走向工业化的时代,以家族为基础的旧企业体系逐步解体而大企业则迅速兴起,韦伯的理论是新兴资产阶级要求冲破封建束缚、提高企业效率的体现。尽管这种“理想的官僚组织”在现实中并不存在,但它对大型组织的管理框架提供了设计原型。

第三节　现代管理理论的兴起

传统管理理论和古典管理理论都将企业视为一种经济——技术系统,因而带着机械的观点来看待组织和管理。虽然他们也注意到个人的因素,但强调对个人行为的控制和规范。本世纪40年代到60年代,人们开始认识到企业也是一种社会——技术系统,管理理论因此又从研究角度和研究方法上出现了新的突破。这一时期的管理思想分成行为科学和管理科学两大流派。

一、行为科学

古典管理理论突出反映了大机器生产和大型组织对管理严密性、标准化、规范性的客观要求,但它们只注重对生产过程的分析和组织控制的研究,强调物质因素的作用,忽视人的主观能动性,强调物质鼓励,忽视人的社会需要。实践证明,单纯依靠科学的工作规程设计、等级分明的指挥系统、奖金刺激并不能使企业长久维持旺盛的生命力,即使提高了工资水平,工人仍因不堪忍受紧张单调的劳动而反抗资本家的役使。为了缓和劳资矛盾,调动工人积极性,一个以人为其研究重心、探讨人类行为与管理之间的关系、研究与人的行为相适应的组织管理方式的学派——行为科学派应运而生。

行为科学是利用心理学、社会学、人类学和伦理学等多种学科知识,研究人们行为规律的学科。行为科学和企业管理的结合,其目的是探索人的行为对生产率的影响。它的发展大致经历了两个阶段:

1.“人际关系学说”阶段(20年代~40年代)

早在19世纪,英国空想社会主义者、社会改革家罗伯特·欧文就以其博爱之心进行多次试验,以求证明提高生产率并不一定需要残酷剥削、压榨。他在其建立的“新村”中,首先改善了工人的工作和生活条件,为工人修建宿舍,限制每日工作时间,规定童工的最低年龄,接着又提

出企业参予社区发展计划。可以说，他领先于他生存的时代，成为人力资源管理的先驱。

德国著名的心理学家雨果·芒斯特伯格开创了工业心理学，因而被称为工业心理学之父。1913年，他发表了开拓性著作《心理学与工业效率》。此书中，他论述了对人类行为进行科学研究的重要性。为何有人工作表现上佳，而有人则不然？为此必须辩认一般模式和解释个人差异。他认为科学管理与工业心理学之间存在联系，但前者过于注意工人的身体技能与工作要求相适应，忽略了心理或精神方面的技能。因此，他建议用心理测验来改进雇员的选拔。

社会哲学家玛丽·福莱特也是早期倡导行为学派思想的学者。她的主要观点是：①利益结合原则，主张通过利益结合消除各方冲突。②形势原则。发布命令者应是最了解形势，最能完成工作的人，不是依据等级高低。③协作原则。个人的潜能必须通过群体的协作才能释放，管理者应当依靠知识和专长，而不是职务权力，去领导下属，协调群体的努力。④循环行为理论。领导应以领导者和拥护者的相互影响为基础。前2种观点类同泰罗的“心理革命”和职能原理，后2种观点又与行为学派相通，因此，她被喻为科学管理和行为科学间的桥梁。

动作研究之父弗兰克的妻子莉莲·吉尔布雷斯在协助丈夫的研究工作的同时，在管理心理学领域也颇有建树。她认为个人管理风格有三种类型：严格的集权的传统管理风格、过渡的管理风格以及关心工人福利和发展，全面激励工人的科学管理风格，体现出全面开发职工潜能的超前观念。

新泽西贝尔电话公司切斯特·巴纳德是韦伯著作的读者，但对韦伯的组织机械论和非人格性观点持不同意见。他将组织看作一个社会系统，组织成功主要取决于组织管理者和员工的合作以及和外部环境保持良好的关系。他的代表作是1938年出版的《经理的职能》一书。

不过，对行为学派的发展作出卓越贡献，并掀起人际关系运动热潮的是本世纪20年代的霍桑试验。1924年，西方电气公司设在美国伊利诺伊州西塞罗的霍桑工厂开展了一项由工业工程师设计的试验，目的是检查不同的照明水平对生产率的影响。研究人员建立了两个控制小组：试验组和对照组。试验组的车间照明度作各种变化，而对照组的车间照明度不变。当试验组的亮度增加时，两个组的产量都持续增加，当试验组亮度下降时，两个组的生产率仍然上升，仅当亮度降至月光水平时，试验组的生产率才开始下降。实际上，由于被试者对试验也发生了极大兴趣，使两组的士气都得到提高，无形中刺激了生产率的上升。那些原以为照明强度与产量有直接关系的工程师对此感到不解，1927年，邀请哈佛大学的埃尔顿·梅奥教授作为顾问。

梅奥（1880～1949），原籍澳大利亚，后移居美国从事心理学研究。他在霍桑工厂进行的试验从1927年到1932年，历时五年之久。1927年8月至1928年4月，梅奥进行了继电器装配室试验。他在继电器装配车间找了6个女工参加试验，发现女工的缺勤率减少80%，劳动热情也有所提高。虽然其间缩短工作时间，但产量仍然上升。研究人员发现是社会条件和督导方式的改变导致工人态度的变化和生产率的提高。为掌握更多的信息，梅奥及其同伴于1928年到1931年，进行了大规模的访问和调查，研究工人对上司及工作环境，对生产率的影响。结论是：任何一位员工的工作绩效，都受到其它人的影响。1931年到1932年，研究人员进行了接线板小组试验。他们选出14名男工，企图以高效率的工人拿到高报酬来激发低效率工人的热情，结果发觉，工人们彼此之间形成无形的“默契”，既不求先后，也不作落后，结果产量趋近。

梅奥在霍桑试验的基础上，于1933年发表了《工业文明的人类问题》一书，标志着人际关系说的创立，其论点主要是：

（1）工人是社会人。

古典管理理论认为人工作的目的是为获取经济报酬，使经济收益最大化，因而是“经济人”或“实利人”。（这种假设被称为X理论。）而梅奥则认为工人是“社会人”，是复杂的社会系统的成员。仅仅靠金钱刺激工人的劳动积极性是片面的，必须从社会、心理等方面鼓励工人提高生产率。

（2）企业中除了“正式组织”之外，还存在着“非正式组织”。

这种非正式组织是组织成员在劳动过程中，由于抱有共同的社会感情、惯例和倾向，无形中形成的，它对群体成员的行为有很大的影响。因此必须重视两种组织形式之间的关系。

（3）新型的领导艺术在于正确处理人际关系，提高职工“士气”。

领导者要善于倾听职工意见，和职工保持沟通，满足非正式组织的安全感、归属感和受人尊重等方面的需求，以激发他们的工作热情，提高生产率。

2.“行为科学”阶段（40 年代至今）

行为科学作为一门学科，确立于 40 年末、50 年代初。1949 年，在美国芝加哥大学举行的一次跨学科会议上，讨论了利用现有科学知识探索人类行为规律的问题，并给这一综合性学科命名为“行为科学”。其研究领域主要有动机、激励、团体行为、领导方式、组织变更和发展等问题。其代表性理论如下：

（1）人性理论。

麻省理工学院斯隆工业管理学院教授继梅奥提出“社会人”理论之后，在 1957 年的一次演讲中提出了人类本性的 X 理论和 Y 理论，并在 1960 年出版的《企业的人性方面》一书中进行了创造性的比较。他认为，在管理中对人性的假设存在两种截然不同的理论。X 理论认为：人天生懒惰，工作时避重就轻；多数人不愿负责任而甘愿受他人领导；对多数人必须用强制和惩罚的办法，抑制他们对工作的厌恶，迫使他们为组织目标工作。因而，X 理论是一种关于人性的消极观点。而 Y 理论则对人性抱积极态度，它认为人是“自我实现的人”，其基本点是：人都是勤奋进取的，只要给予适宜的环境和条件，就能发挥其才能；人不仅愿意负责，而且会主动寻求责任；管理者应以诱导和信任代替强制与管束，通过内在奖励而不是物质刺激，去调动职工的积极性。

麦格雷戈提出 X—Y 理论后，美国的约翰·莫尔斯和乔伊·洛尔德对其进行了证明。他们选择了两三个工厂和两个研究所作为试验对象，发现 X 理论和 Y 理论的实际应用的结果是优劣参半，这说明 Y 理论不一定比 X 理论好。因此，他们认为人是“复杂人”。在不同时期、地点、环境下，人的表现是不同的，且人的需要、潜力和人际关系也随年龄、知识、地位的变化不断变化。他们的这种“应变理论”又被称为“超 Y 理论”。其主要观点是：人的需要是多样且多变的；需要和动机的结合是错综复杂的，相同的需要有不同的动机；对同一种管理方式，不同的人有不同的反应，各人对管理方式的要求因而也是各不相同，有的希望有正规组织与规章条例，来要求自己的工作，有的则需要更多的自主权力和发挥空间。因而应针对不同的工作性质和人员素质，采用不同的管理方式。

美国加州大学管理学院的日裔美籍教授威廉·大内依据日本企业管理经验，提出了 Z 理论。他认为，企业的成就须建在其成员信任亲密的合作上，其管理应是坦诚、开放、沟通的“民主管理”。具体主张有：企业应实行长期或终身雇佣制，使职工与企业同甘苦共命运。企业决策应采取集体研究与个人负责相结合。对职工实行长期考察和逐步提升，不以一时一事下结论。上级要对职工平等相待，全面关心。管理方法既要有必要的控制手段，又要注重对人的经验和智能进行细致而积极的启发诱导。

（2）激励理论。

主要研究人的积极性的形成及变化规律。较著名的理论有：

美国心理学家马斯洛提出的需要层次理论。其观点主要体现在他于 1943 年和 1954 年出版的《人类动机的理论》、《动机和人》中。马氏认为人类行为由动机驱使，动机又由需要决定，因此需要是人类行为的原动力。需要是以等级层次出现的，当某层次的需要得到满足后，就不再成为激励因素，需要高一层的需要作为新的激励因素。人的基本需要可分为五个层次：①生理需要，指人们赖以生存的最基本需要。如衣食住行等。②安全需要，指人们有关预防危险和威

胁的需要,如希望在养老、失业等方面有所保障。③社交需要,包括建立友谊、爱情等与别的人交往和归属感的需要。④尊重需要。包括自我尊重及他人给予的尊重。⑤自我实现需要,指人们希望做自己最适宜的工作,发挥个人的最大潜能。这是人的最高需要。企业管理者要善于识别员工的需要,创造有利于实现其需求的条件,使之保持高昂的热情。

赫茨伯格的双因素理论。赫氏是美国著名心理学家,他在对数百名工程技术人员和会计师调查的基础上,1959 年发表《工作的激励因素》一书,认为影响员工工作行为的因素有两类:一是激励因素,包括工作成就感、提升、个人发展的可能性、责任等,这些因素能使员工的工作直接与其获得的绩效结合,从而达到发挥员工积极性的目的。二是保健因素,包括公司政策、行政管理、监督系统、人际关系、工资制度、工作条件等,它们是维持员工合理的满意水平所需要的,但不能对员工起激励的作用。该理论由此认为,激励的重点必须转到对员工完成任务的工作内容和承担的责任上来。

期望理论由美国心理学家弗罗姆于 1964 年在《工作与激励》一书中提出。该理论认为,当人们有需要且存在达到目标的可能时,才会被激励起来。激励水平等于期望值(人们行为的预期成果的主观概率)和效价(人们对某一成果的偏好程度)的积,两因果中一个若为零,则不会产生激励作用。

公平理论。由美国学者亚当斯于 1956 年提出。该理论认为,职工工作的积极性,不仅受其所得报酬的绝对值的影响,且受相对值的影响,也即,人们会把自己付出的劳动和所得与他人付出的劳动和所得比较,若发现大致相等,心理就平衡,从而积极工作,否则,会感觉不公,内心感到不满。

此外,还有麦克米兰的三类基本的激励需要理论,佩顿的主管人员激励因素理论等。

(3)群体行为理论。

具有代表性的是勒温的"群体动力学理论"。其核心是揭示群体行为及群体行为中个体行为的动力源。他借用物理学中的场论和力学概念来描述群体成员间相互作用的关系。勒温认为,人的心理和行为取决于内在的需要和周围环境的相互作用。当人的需要尚未得到满足时,会产生内部力场的张力,而环境因素如同是导火线。人的行为取决于内部力场与情境力场(环境)的相互作用,主要因素是内部力场的张力。其研究主要目的如何提高群体绩效。

(4)领导行为理论。

较有影响的理论是:

美国学者伦西斯·利克特提出的关系支持理论。他提出,管理工作应以人为本。领导者应使每个员工建立和维持个人价值和重要性的感觉,并以自己的知识和经验为支持。若领导者注重职员的要求,形成友好民主的气氛,生产率就会提高。

美国德克萨斯州大学心理学教授布莱克和莫顿则在俄亥俄州立大学"领导行为四分图"的基础上,提出了以数学矩阵表示的"管理方格图"。该图是一张九等分的方格图,横坐标表示领导对生产关心程度的等级,纵坐标表示对人的关心程度的等级。由横竖划分决定的图上有八十一个小方格,象征各种管理的类别,其中最典型的有 5 种。1—1 型管理是对职工和生产皆不关心的"贫乏管理";1—9 型则是关心下级而忽视生产的"俱乐部型管理";5—5 型是虽然关心生产和员工但不突出的"中庸管理";9—1 型是只抓生产不关心职工的"任务管理";9—9 型代表既关心员工又抓生产的"有效管理",是企业的目标。

行为科学较泰罗的科学管理更重视人的因素,而不仅局限于经济和技术因素,是管理理论发展的一次飞跃。它还对管理的职能提出了新的见解。认为管理不应只注意组织、计划、控制,还应重视组织中的人际关系,不仅要注意正式组织的功能,还要发挥非正式组织的作用。因而行为科学开阔了管理者的眼界,导致了管理方法上一系列的变革。

不过行为科学流派众多,各持其观点,未形成完整系统的理论体系,且过分强调非正式组

织和感情因素，未免流于偏颇。

二、管理科学

四十年代以来，由于企业外部环境日趋复杂，对管理的精确度要求日益提高，于是，以数理方法和技术手段在管理中的应用为研究内容的"管理科学"出现了。

从发展的渊源上看，管理科学是科学管理的继续和发展，二者共同之处在于：都反对仅凭经验、直觉和主观判断进行管理，主张采用科学方法探求最优的工作方案，力求以最小的耗费实现最大的效益。不过，管理科学是以现代科技成果为手段，运用计量模型，突破操作方法的研究局限，对管理领域中的人、财、物、信息等作定量分析，以进行优化规划和决策。它主要包括：

1．运筹学

二战期间，英国军事管理部门邀请一批科学家研究与全国的空中及地面防御有关的战略战术问题，目的是最有效地运用有限的军事资源。1951 年，美国的莫尔斯和舍布尔总结了二战的经验，合著了《运筹学方法》一书。目前，运筹学的服务范围已扩展到经济、运输、行政、市政规划等领域。

运筹学是研究在物质条件已定的情况下，为达到一定的目的，统筹兼顾整个活动所有各环节的关系，以最经济有效地使用资源，从而为选择最优方案提供定量的判断依据。其程序包括以下几个步骤：

（1）提出问题。其目的是为了确定目标。目标应明确限定，如为实现既定的任务力争消耗最少的资源，或是利用有限资源获取最大收益。如果必要，也可以设立多重目标，不过求解的过程会因此而变得十分复杂。

（2）建立模型。即以数学模型表述变量（包括可控变量和不可控变量）与目标之间的关系。

（3）求解。求得问题的最优解。

（4）测试。即检验模型是否反映了实际情况。

（5）纠正偏差。通过反馈，及时纠正模型和解决中出现的偏差。

（6）运用。将对模型的解及时供应给决策部门，使之发挥实际效用。

在实践中针对各类问题，形成了许多运筹学的分支。例如，规划论、对策论、排队论、搜索论、库存论、网络方法等。

2．系统工程

系统工程是为了完成一定的目的，对一个系统进行的构思、成型、设计、建立、运转和试验。40 年代，贝尔电话公司就在扩大电话系统时采用了系统工程一词。而兰德公司在 1946 年又提出了系统分析。二战期间，英美等国开始为军事目的研究系统工程。1957 年，哥德和麦克霍尔写了第一本《系统工程学》。

系统分析和系统设计是系统工程研究的重要方面。系统分析就是将系统观点引入管理之中，对事件进行研究，包括提出问题、拟定方案、评价方案、选择方案、检验方案几个步骤。系统设计则包括初步设计、详细设计和发展阶段，从而构建一个综合信息处理系统。系统论中的许多基本概念也在管理中广泛运用，如开放与封闭系统、反馈、负熵、分化、动态平衡等。

3．决策科学

其代表人物是美国卡内基—梅隆大学教授西蒙。

决策科学的主要任务是研究从经营管理或科研管理的决策活动中，运用科学方法选择最佳方案和取得最佳经济、社会效果。其内容大体包括：对决策原理、决策程序、决策方法的研究，对信息搜集、加工、传输的研究，对管理者决策能力开发的研究，对组织决策与决策组织的研究，对决策对象特殊规律性的研究等。

决策的类型可分为规范性决策和非规范性决策，战略决策、战术决策和战役决策等。决策程序大体可分为确定目标、收集信息、设计方案、评估方案、选择方案、方案实施和反馈等步骤。现代决策体系由决策系统、智囊系统、信息系统构成。其具体方法在现代企业的经营管理中已经有相当影响。

第四节　管理学的多元化发展：管理理论丛林

美国管理学家哈罗德·孔茨在其所著《管理学》著作中，将二战以后管理学界出现的众多理论和派别称之为“管理理论丛林”。管理学朝着多元化的方向发展，即说明了这一时期（工业经济时代的后期）管理学科的空前繁荣，不同领域的专家学者纷纷从不同的角度研究管理问题；另一方面，也说明了工业经济时代管理理论的危机，在同一概念同一原理上众说纷纭、莫衷一是。

本节将简要介绍这一百多个学派中间影响较大的一个。它们是：经验案例学派、决策理论学派和社会技术系统学派。

一、经验案例学派

经验案例学派的旗帜下拥有一大批著名的管理咨询顾问和企业界精英，他们都认为管理学的思想精髓要通过经验案例分析来把握，要以企业管理的实际案例为材料，分析其中的成败得失，及其原因，从而供其他企业借鉴。

这一学派虽然未能形成完整的理论体系，但大体上都赞成以下观点：

（1）重视企业组织结构的合理化设置。其中代表人物斯隆在通用汽车公司首创事业部制，而为管理学界作出重大贡献。

德鲁克认为，当今世界上管理组织的新模式可以概括为以下五种：①集权的职能性结构；②分权的联邦式结构；③矩阵结构；④模拟性分散管理结构；⑤系统结构。他还说明，各类组织要根据自己的工作性质、特殊条件以及管理人员的特点，来确定本组织的管理结构，切忌照搬别人的模式。

（2）对科学管理和行为科学理论重新评价。这一学派中的许多人提出，科学管理和行为理论都不能完全适应企业实际需要。因而在实际操作中，要将管理理论和案例分析有机地结合起来。

（3）企业经理的工作重点在于合理组织企业的各种经济资源，形成一个“生产的统一体”，并注意将眼前利益同长远利益结合起来。

（4）倡导目标管理（OM）。该学派最著名的代表人物，美国管理学家德鲁克首先倡导在企业中推行目标管理，让职工参与决策和目标逐层分解，让职工自主计划、自主控制、自我管理，以减少管理控制摩擦，提高管理效率。

二、决策理论学派

决策理论学派由社会系统学派发展而来，该学派将系统理论、运筹学、计算机手段结合起来运用到管理活动中。其最突出的特点是极大地突出决策在整个管理活动中的地位和作用。该学派

的主要代表人物，诺贝尔经济学奖的获得者西蒙教授就提出一个著名的口号："管理就是决策"。

决策理论学派，提出了一套有关决策过程、准则、类型和方法的理论体系。其中的主要观点有：

（1）在概念内涵上，管理和决策是一致的，即"管理就是决策"，管理活动就是由大大小小无数的决策活动组成。

（2）"有限理性"的观点。西蒙提倡用"令人满意"的准则代替"最优化"准则。以往的管理学家往往把人看成是以"绝对的理性"为指导，按最优化准则行动的理性人。应该用"管理人"假设代替"理性人"假设。这种"管理人"不考虑一切可能的复杂情况，只考虑与问题有关的情况，采用"令人满意"的决策准则，从而可以作出令人满意的决策。

（3）不同的决策活动有着不同的约束条件和决策的形成过程，但大多数决策过程都可抽象地归纳为 4 个阶段：

①搜集情况阶段，即搜集组织所处环境中有关经济、技术、社会各方面的信息以及组织内部的有关情况。②拟定计划阶段，即在确定目标的基础上，依据所搜集到的信息，编制可能采取的行动方案。③选定计划阶段，即从可供选用的方案中选定一个行动方案。④评价计划阶段，即在决策执行过程中，对过去所做的抉择进行评价。这四个阶段中的每一个阶段本身都是一个复杂的决策过程。

（4）一个组织中集权和分权的问题是和决策过程联系在一起的，有关整个组织的决策必须是集权的，而由于组织决策过程本身的性质及个人认识能力的有限，分权也是必需的。

三、社会技术系统学派

创立这一学派的是英国的特里斯特（E. L. Trist）及其同事。他们根据对煤矿中"长壁采煤法"研究的结果认为，要解决管理问题，只分析社会协作系统是不够的，还必须分析研究技术系统对社会的影响，以及对个人的心理影响。管理的绩效，以至组织的绩效，不仅取决于人们的行为态度及其相互影响，而且也取决于人们工作所处的技术环境。管理的主要任务之一就是确保社会协作系统与技术系统的相互协调。

这个学派的大部分著作都集中于研究科学技术对个人、对群体行为方式，以及对组织方式和管理方式等的影响，因此，特别注重于工业工程、人——机工程等方面问题的研究。其代表著作有《长壁采煤法的某些社会学的和心理学的意义》、《社会技术系统的特性》等等。这个学派虽然也没有研究到管理的全部理论，但却首次把组织作为一个社会系统和技术系统综合起来考虑，填补了管理理论的一个空白，并且对管理实践是很有意义的。

管理学经过空前的繁荣之后，不同学派之间开始取长补短、相互融合，大有走向统一的趋势。这一融合过程产生了两种有代表性、影响较大的管理理论：

①系统管理理论，即把一般系统理论应用到组织管理之中，动用系统研究的方法，兼收并蓄各学派的优点，融为一体，建立通用的模式，以寻求普遍适用的模式和原则。②权变理论，强调随机应变，灵活运用各派的学说，并根据内外环境的不同采取不同的组织管理模式或手段，进而建立起统一的管理理论。

第二章　知识经济时代的工商管理新理念

管理是随着经济形态的更替而发展、变化的。知识经济的到来不仅仅改变着人们的生活、生产的环境、方式，还彻底更新着人们的管理理念。企业作为经济活动的基本单位，不断调整内部经营结构和经营方向，改变从前的管理模式以适应知识经济时代的要求。当知识和技术成为经济发展的源动力时，企业的发展也并不简单地依靠于资本、劳力的投入，而表现出知识经济时代的特点。本章可分为三节：第一节阐述知识经济对传统管理模式的冲击及知识经济时代新型管理的特点；第二节介绍了知识经济时代的典型代表知识型企业的特征及管理模式；第三节简要介绍了知识经济时代企业发展的新概念及我国知识型企业的发展。

第一节　管理学的二次革命

1879 年诞生美国的“泰罗制”开启了企业“现代管理”之门，从而兴起了以“科学管理”取代“传统经验管理”的管理学的“第一次革命”。20 世纪管理科学和实践，在经历了科学管理、行为科学、系统理论、决策理论等的历史发展阶段，以及古代的质量管理、业务流程重组等之后，在人类即将迈入知识经济时代之时，管理学也将迎来“第二次革命”，即以“柔性化”与“网络化”为标志的新型管理。

一、知识经济对传统管理模式的冲击

1. 对传统企业经营环境的影响

知识经济，其实质就是网络经济。在网络化的世界里，许多传统的企业经营环境将发生极大的变革。企业的竞争优势来源于产品服务的具体差别优势，而在知识经济时代，信息的易得性及迅速传播使得刚刚获得的差别优势转瞬即失。而新的差别优势则来自于更富有创造性的工作，更富有创意的产品。因此产品的生命周期比传统工业时代大大减少，企业唯有以更快的速度来适应环境的变化才能求得生存。

在传统管理中，由于地域限制或者信息沟通的限制，使得企业能够在较长的一段时间内独享某种信息资源。而在知识经济时代，发现某种信息资源与共享某种信息资源之间的时间间隔也愈来愈短。一旦某种信息被发现，虚拟企业即会通过网络，突破地域与资产重组的限制，来获取它。因此，在知识经济时代，黑马的出现是家常便饭，强大的是竞争对手也许就在你的身边，

但你却无法预料它来自何方。

在传统经济时代,企业为了对其海外生产基地进行良好的控制不得不建立相应的管理机构,但在知识经济时代,只要通过网络,企业不用投资建立管理机构就可以将海外生产基地管理得相当好,并且可以不经过繁琐的移民手续动员有关人员加盟企业,成为企业的虚拟员工,在降低成本的同时也改变了传统的生产成本的竞争方式。

传统的价格战在知识经济时代将演绎得更加剧烈,范围更加广泛。由于电子商务的出现,信息不对称所带来的利益会越来越少。在传统的模式下的部分地区和领域里的价格战,很快会演变为全球的和更多相关领域的价格战,在价格战面前,大多数企业都只能在成本的边缘拼搏。真正的创新和实力才能获得超额利润。总之,在知识经济时代,竞争的范围更加广泛,方式更加新颖,用传统的方法来获得超额利润的时间和数量越来越少。

2. 对传统生产经营方式的影响

传统的生产经营方式是由计划、计划更改、生产、出货、报告等过程组成。整个过程僵化,易受人为因素的影响,对如何处理突发性问题的灵活性不够。而在知识经济时代,网络的运用可以实现随机制宜的情景管理,进行实时监控和实时决策。比如:芦西亚纳·贝内顿(Luciana Benetton)时装公司认为他们的顾客是易变的,在喜欢买什么衣服和流行什么衣服方面,他们的想法总是以很快的频率不断改变的。不同国家的顾客的爱好也是不一样的。这样,传统的管理方式至少在时间和生产批量上很难满足需求,而贝内顿公司销售网上每一个商店和生产工厂一样都有电脑终端,通过网络和贝内顿集团遍布世界的通讯神经系统相联,当系统的任何一个神经末端收到一个需求信息的时候,系统可以在几分钟之内就通过设在意大利罗马的中央处理系统做出反应,并可拟定详细的生产计划,通知设在墨西哥的柔性生产加工系统开始工作,同时通知美国联邦快递公司的墨西哥分部开始运输、销售商店准备接货。而这一切都是由计算机根据人们事先设定好的程序自动完成的。

3. 对传统管理模式中"人"的地位的影响

在传统管理模式下强调"以规章制度为本",是一种机械的、非人性化的管理,其结果是不能充分发挥人的能动性和主动性。但在知识经济时代人们的潜能得到充分的发挥。企业必须攀登最速学习曲线。自我实现的需求成为员工的工作推动力。正如詹姆斯·迈天所说:"卡夫卡斯克的官僚组织对员工的轻视和泰勒的时间——动作研究标志着这个世纪的开始,而把所有企业看作是必须攀登最速学习曲线的现代计算机化企业,要求所有员工努力发挥自己所有潜能的今天标志着这个世纪的结束。"在传统管理模式下,大量的人从事重复、单调、枯燥的工作,成为机器设备的附属品。在知识经济时代,所有需要重复劳动的工作都交给计算机和网络去完成,而留给人们的都是极富挑战性和创新性的工作。

同时,知识经济时代的计算机化空间的出现,极大地改变了人们的工作环境和工作方式。网络环境下的计算机化企业必然有强大的电子网络作支撑。企业通过电子网络与外部环境密切相联,在世界范围内进行虚拟运作。无论是制定生产计划,纳税申报还是董事会议,都可以在网上操作。企业实质上就是人、计算机、网络及软件的统一体。而且未来的工作场所与环境并非一成不变,而是随着雇员的健康、职业保障、激励情况而定。弹性工作制、工作重构、工作网络支持将十分普及。

4. 对传统研究与开发工作的影响

传统管理模式下的研究与开发包括如下几个过程:市场调研、新产品概念产生、产品设计、工艺设计、新品制造、试销、改进、定型生产等。从新产品概念的提出到成品的时间跨度比较长,其间企业所承担的风险及研究开发费用是相当大的。而在知识经济时代,这一过程将被大大简化。数据挖掘和网上调研减少了传统调研的时间和费用。(数据挖掘是指人们通过设计数据的存储工具对计算机化企业的传感器在 Internet 和 Intranet 上收集到的巨大信息进行捕捉和开

发,而决策者可以利用数据分析工具对这些数据进行分析、辅助决策。)相关或相同行业的企业可以通过网络实现联合开发、成组技术可以在网络环境下更加充分地利用,产品设计、工艺设计的日期大大缩短。计算机集成制造系统、柔性加工系统的广泛使用,使得制造过程特别是单件小批制造过程变得简单和容易。而同时网络营销使得试销更富有效率,所耗费用更少。

5. 对传统企业观念带来的影响

传统的企业至少应该由生产、采购、销售、研究与发展等部门所组成。企业要扩大规模,必须增加生产设备,或者新建生产基地,或者通过资产重组掌握控制另一家公司。计算机及网络化的出现使得企业的外部交易成本减少,导致了大规模跨地区跨国界的网络化虚拟企业的诞生。"虚拟"一词在计算机方面的解释是"本身不是物理存在,而是通过软件实现的存在"。虚拟企业是通过互联网络、内联网络、协议或经济关系而相互联系而成的企业,它是经营权定义上的企业,而不是财产所有权定义上的企业,它是有组织界限模糊、管理职能开放、生产经营灵活的特点。因而形成了企业产权虚拟、企业管理职能虚拟、企业组织构架虚拟以及技术人员虚拟等。虚拟企业一般没有总部办事处,没有固定的组织和众多的组织层次,成员间完全是一种富有弹性的伙伴关系。这样的企业在组织资源的速度、规模、效率和资源的合理配置方面都是传统的方法和手段所不可比拟的。仍以世界最著名的服装生产厂家—卢西亚那·贝内顿(Luciana Benetton)公司为例,该公司虽属劳动密集型企业,但却只用2100名雇员创造了年销售收入10亿美元的业绩。从传统的观点来看,在制衣业取得人均一百万美元的销售收入是无论如何也做不到的,但它却依靠网络实现了。它在全世界开设了八千家商店来完成它的销售计划,但是没有一家是自己的,不同商店的所有者通过网络系统与它连接起来,作为她的一个组成部分。

知识经济不仅推动世界经济的发展,同时也将对管理学产生巨大的影响。正如乔治·华盛顿大学管理学教授威廉·哈拉勒斯在近著《无限的资源》中谈到知识经济影响时指出,全世界的企业正面临非集中化和智力基础设施开发的"革命"。在这变革过程中,人们将会感觉到逻辑、哲学和价值准则似乎都颠倒过来了,最终导致整个管理体制发生变化。

二、知识经济时代企业管理的特征

由知识经济对传统管理的冲击和影响可看出,知识经济时代的企业管理是以"人"为主体,以知识资产管理为重点,以创新能力的开发为中心,以终身教育为基础的。因此它必然具有与工业经济时代企业管理完全不同的特征,即柔性化和网络化。

1. 柔性化管理

柔性管理实质是一种以"人"为中心的管理,也可称之为"人性化管理"。它是在尊重人的人格独立与个人尊严的前提下,在提高广大员工对企业的向心力、凝聚力与归属感的基础上,所实行的分权化的管理。柔性管理的最大特点,在于它主要不是依靠外力(如上级的发号施令),而是依靠人性解放、权利平等,从内心深处来激发每个员工的内在潜力、主动性和创造精神,使他们能真正做到心情舒畅、不遗余力地为企业不断开拓新的优良业绩,成为企业在全球性剧烈市场竞争中取得竞争优势的力量源泉。

(1)管理决策的柔性化。管理决策的柔性化可以从以下两方面来认识:第一,决策目标从最优化准则向满意准则转变。传统决策理论认为:决策方案的选择应遵循最优化原则。最优化准则的应用是以决策时"所有的行动方案及其结果都是已知的"为条件,在实践上不具备可行性,因此其实质是一种刚性准则。诺贝尔经济学奖金获得者赫伯特·西蒙(Herbert. A. Simon)教授鉴于此,提出了以满意性准则来代替传统最优化准则。在知识经济时代,信息瞬息万变,如果一名决策者消耗大量的时间和精力去分析、比较各个可行的方案而择其最优者,其结果只能是

决策永远不符合客观情况的发展、变化。因此，知识经济时代的决策者只能舍弃最优化准则，而遵循具有较大弹性的“满意准则”。“最优化准则”向“满意准则”的转变实质上就是刚性准则向柔性准则的转变。第二，决策程序兼顾决策的科学化与民主化，在传统组织中许多重大问题决策只凭“长官意志”，一个人说了算。这种“一言堂式的决策”属于“刚性决策”，其最大的弱点是片面、武断。而在知识经济时代，“群言堂式的柔性决策”将取而代之。哈佛管理杂志提出，要增强企业向心力，公平透明的决策比加薪更重要。所以，在决策时相关人员（包括顾客、供应商等）独立、自由、充分发表自己的意见和看法，知识主管在倾听了各方面意见后进行综合分析，作出判断。也就是说，知识经济时代的“柔性决策”应完满地体现决策中的科学化与民主化的结合。相应地，为了保证决策的“科学化”和“民主化”，应建立相对分开、相互协作的现代决策体制。这种体制的主要特点，具体表现为平行地建立决策系统（高层主管）与决策支持系统（员工、专家等）两个相对独立的系统，以后者作为前者的“外脑”，为决策系统最终地进行科学决策充分发挥“智囊团”的作用。

（2）管理信息的柔性化：管理的关键是决策，而决策又离不开信息，因此决策柔性化必须要有信息柔性化与之相适应。与“刚性决策”、“柔性决策”相联系，单一化的信息可称为刚性信息，灵活、多样化的信息可称为柔性信息。柔性管理是以全面调动人的积极性、主动性及其开拓、创新精神为基本的出发点，这是一个极为复杂的过程，它涉及物质、精神的许多层面。因而柔性管理所需收集、加工、利用的信息不可能是单一化的，而必须是灵活、多样化的。这种灵活、多样化的信息可从不同的角度进行观察，如把它们区别为数量信息与质量信息；财务信息与非财务信息；静态信息与动态信息；内部信息与外部信息；物质层面的信息与精神层面的信息等等。由于有关信息的分类是从不同的角度来考察的，所以同一信息常常分属不同的类。比如由于产品质量不佳，交货不及时，或没有认真履行企业的社会责任而导致企业的信誉、形象受损，则属于质量信息、非财务信息；既是物质层面的信息，也是精神层面的信息。又如，员工的思想道德品质，敬业乐业精神，人尽其才，才尽其用的程度以及人际关系的协调程度，都属于质量信息，非财务信息、动态信息、内部信息和精神层面的信息。

知识经济时代是一个充斥着信息的时代，柔性管理作为新时代的新型管理，必须善于综合运用灵活、多样化的柔性信息，尤其要注意灵活运用精神层面的信息，以形成有效的激励机制。

（3）以“作业”为中心，实行分权式的民主化管理——“作业管理”（activity based management ABM）。

在知识经济时代，每一个脑力劳动者就是企业的最小单位，可以应工作需要做机动的组合。在分子化的组织中，自动自发、自主学习的脑力工作者，通过网络合作，以知识与创意为产品增添价值。与之相适应，知识型企业常采用作业管理的方式。作业管理与传统管理最大的不同，在于它把管理深入到“作业”水平，以“作业”作为企业管理的起点和核心。这有助于企业深入考察企业运作的每一个环节，尽可能清除不增加价值的作业，对可增加价值的作业，也要尽可能提高其运作效率。“作业管理”可视为企业管理上一个重大的革命性变革，使得企业组织机构分子化，正如分子生物学是生物学上的一个重大突破一样。

作业管理形成企业内部新的权力结构，有助于将柔性管理原理落到实处。作业管理要充分发挥广大员工的自主性、创新性，就要改变传统的企业管理的权力结构，赋予广大员工充分的自主权、知情权和发言权。他们彼此之间从各自的主体地位出发，相互承诺形成相互遵循的权、责关系。从而在其运作中形成一种以“自主管理”为基础的“自行调节”、“自行控制”、“自行适应”的机制，借以使任何“失衡”现象得以及时自行纠正，以保持组织内部各个环节的协调运作与动态平衡，并使整个企业处于不断改进的状态中。这种在自主管理基础上形成的“自行调节”、“自行控制”、“自行适应”的机制，其最大的特点是：较好体现了柔性管理——人性化管理的基本原理，能使企业每个“细胞”的活力得到充分的激发，从而赋予企业强大的生命力。这正

是它大大优越于传统高度集权独裁式管理的根本原因所在。

2. 网络化管理

知识经济作为一种网络型经济不仅仅是指电脑网络的高度发展把整个地球连结成一个网络型信息结构，更重要的是指在知识经济社会的基础环节——技术创新过程已由原来的线性特征演化为网络特征。与之相适应，知识经济时代的企业管理也是现出网络化的特征。其网络化的突出表现就是组织结构的网络化变革。传统的组织形式，一般是根据物流程序设计的。在等级森严金字塔分工协作关系中，分工越细。越专业化，企业协调监督就越复杂，导致管理环节增多、管理成本增高、企业效率降低、官僚主义突出等问题。这种组织结构，是难以适应时代的要求。其一，最高层实施命令控制型的领导方式，难以激发迎接未来挑战所需要的创意和敏感度；其二，在传统组织里，领导者被喻为企业的大脑，组织则僵化成了躯壳，忽视了组织作为生命有机体的整体活力的塑造；其三，最底层的广大员工，直接与用户打交道，最了解用户，当领导意志与用户要求出现不一致时，使员工处于两难境地，最终必将服从领导旨意而不顾用户要求，不利于"用户至上"这一经营宗旨的实施。

知识经济时代，企业管理中凡是属于标准化的信息，如生产、技术、财务、劳务工资等都有条件实现电脑操作；而非标准化的信息，主要是市场信息和环境信息，则可以通过信息网络提供人脑进行分析决策。这样，企业管理的部门和层次可以大大减少，使"企业重建"（或企业再造）成为可能，即从根本上对原有过细的专业分工和业务流程进行重新考虑和设计，以期抛弃原有的作业流程，针对顾客需求，再造一个或几个新业务流程，使品质、效率、成本、服务等经济目标获得惊人的改善。同时，也使改革原有组织设置、缩短产品开发日期的"并行生产"成为可能。因此，在信息网络化的条件下，企业组织结构打破各层级之间的界限，从传统以集权为特征的金字塔型层次结构演变为以分权为特征的横向网络型组织结构。原来承担上下级层次间信息沟通联络的中间管理层将减少；内部分工及由分工所带来的控制与协调将扬弃，从而创造最短的信息流。这种组织机构意味着员工素质已大大提高，具有独立处理问题的管理能力，也意味着组织的分权趋势，组织成员可以在自己的职责范围内直接处理事物。同时也意味着领导观念的变革，员工可以直接面对社会和顾客，承担为顾客服务的责任，领导者起着指导、支持、激发员工智慧的作用。

网络化管理的第二个表现就是内部跨职能，外部跨企业的多任务团队。传统的以分工为基础的职能部门制，提高了管理工作的专业水平，但也带来部门间互相割裂，难以协调配合的弊端。由于经营环境的快速变化导致经营环境日益复杂。各项管理活动相互交织，任何重要环节的活动都需要各类专业人员的配合与协作，这些都要求组织具有更大的弹性。例如技术开发或产品设计，需要了解市场，了解生产状况，需要综合汇集市场调研、生产、质量控制、营销、财务、环保等多方面人才的智慧。为此，必须突破部门分工的严格界限，在多种职能间形成网络，建立跨职能的机动团队，增强企业的活力、效能与系统整合力。

这种活性化、功能综合化的团队，不仅在企业内部，而且突破企业界限，出现了一种为实现某一目标集诸家之长的新型企业组合，以形成更大优势，增强竞争力。例如，某一企业开发一种新产品，如果本企业不具备多方面的优势，可以在社会范围内选择最佳的生产厂家、富有经验的推销公司和有实力的供应商等，组成临时网络，一旦任务完成，便可自行解散。这种富有弹性和灵活性的团队，是企业合作的一种新形式，由于它具有机动灵活、博采诸家之长、集合优势等特点，同时又大大降低了维持固定型组织所需的费用。

网络化管理第三个突出表现就是建立良好的与顾客、供应商沟通的网络。在知识经济时代，顾客的消费需求日趋个性化，唯有赢得顾客，才能赢得市场，而要赢得市场，就必须让顾客从企业提供的产品和服务中获得满意。只有不断提高顾客的满意程度，才能稳住固定客户，增加"回头客"，从而提高市场占有率。为此，企业必须自觉地以满足顾客需求为指导，而且有能力

把它与组织机构、产品和服务、激励和奖惩制度等紧密结合起来。因此，建立良好顾客信息网络对每个企业来说都是相当必要的。这个系统主要包括：(1)顾客意见征询系统。调查了解顾客的欲望和多变、多样的个性化需求，让顾客参与产品和服务的研究与开发；(2)营销服务系统。设计规范化的服务流程，公布并履行对顾客的承诺，强化服务意识；(3)顾客沟通系统。加强与顾客的信息交流，进行消费教育和消费指导，培养忠实顾客；(4)顾客满意度评价系统。评价顾客对产品和服务的满意程度，以此为进一步调整和改进经营打下基础。在知识经济时代，企业与企业之间距离不是越来越远，而是越来越近，其间的依赖程度不是越来越弱，而是越来越强了。因此企业应时刻保持与供应商的信息沟通，及时掌握原材料市场供应状况及变动。

知识经济的崛起必然对管理产生极深远的影响。柔性化管理与网络化管理成为未来新型管理的重要特征，使其与农业经济时代、工业经济时代的管理明显不同。总之，知识经济时代管理的柔性化及网络化贯穿企业管理始终，而不仅仅是某一方面、某一阶段。

第二节　知识企业的特征及管理模式

知识型企业作为知识经济时代企业的典型代表，其发展速度惊人，其管理模式极具特色。

一、知识型企业的涵义及分类

按企业业务范围的不同，可将知识型企业分成不同的两类。

一种是指以知识为对象，对知识直接生产、加工和分配的企业，这是早期对知识型企业的理解，其代表产业是信息行业，我们把这种知识型企业称为狭义的知识型企业。而广义的知识型企业是指以科学技术为基础对信息和知识进行生产、存储、使用和传播的企业。广义的知识型企业是知识经济的微观基础。

鉴于对知识型企业有不同的理解，它的范围还随着社会经济的发展而不断扩展和延伸，要对其作一个明晰规范的分类是相当困难的。根据知识在企业中的不同作用和处理方式大体可分为以下三种：

(1)知识生产型企业。指以信息和知识为对象，对知识进行生产、加工以及与信息硬件产品制造相关的企业。它可分为三类：

信息产品制造业：包括生产计算机硬件、网络通信系统、微电子产品等企业。

信息处理产业：包括计算机软件、代客加工信息、专用信息系统等。

文本生产行业：包括文学、艺术、科学技术、广告业等。

(2)知识应用型企业：指应用高科技和信息技术，使企业生产和管理软化的企业，这种软化并不是仅注入一些高技术，而是科技知识的组成部分大大提高，并且在企业财富创造中起主要作用，它又可分为两类：

知识软化型企业：主要指部分高科技产业和由于科技特别是信息技术的注入而呈现软化特征的传统制造业。

知识服务型企业：指经过知识改造或知识化经营从而服务产品中的知识含量和密度大大提高的传统服务业。

(3)知识传播型企业：指对知识进行规范、传播、加速知识的流通和扩大知识的使用范围的企业，包括咨询业、教育业、培训业、出版业、职业介绍、新闻传播等。

实际中,这三种类型的企业是相互交叉和覆盖的,而正因为这种交叉和覆盖,使得知识型企业之间相互促进和发展,同时也相互制约和影响。例如:计算机硬件的发展,必然导致软化型企业生产和结构进一步变化,网络服务的国际化也会促使知识传播型企业的发展。

二、知识型企业的特征

(1)创新——知识型企业的生命。由于信息传递速度越来越快,科技不断推陈出新,新产品的更新过程越来越快,产品的寿命周期大大缩短,市场竞争趋于白热化,消费者喜新厌旧,企业创新尤其是产品创新成为企业的命脉。而且知识的外向性、知识产品的独特性和产权保护制度等,决定了知识型企业没有持续的创新能力注定不能生存。同时创新不仅仅包括产品创新,还包括战略创新、制度创新、组织创新、观念创新和市场创新。把创新渗透于整个管理过程之中,作为经常性的主要管理职责。知识型企业的每个管理者摆脱了繁重的手工劳动,将大部分时间用于创造性劳动,研究新问题、新动向、新思路,成为创新型的工作者。同时,在激烈的竞争中,一味模仿别人的企业是难以生存的。成功的企业,必将是具有个性化特征的创新型企业,是能够创造出与众不同的产品和独具特色的经营方式的企业。

(2)知识——知识型企业最重要资源。这是知识型企业最根本的特征,也是其存在和发展的基础。罗默的"新增长理论"认为:传统的生产函数注重的是劳动力、资本、原材料和能源等生产要素,把知识、技术看作影响的外部因素。但是,由于知识技术对生产的作用越来越大,必须把知识直接纳入生产函数。知识与其他生产要素的区别在于:它可以重复使用,具有报酬递增的特征。由于自然资源不再成为决定因素,知识和技术成为企业提高效率和竞争力的最主要资本,这与传统工业依靠自然资源优势和资本积累完全不同。所以,每一知识型企业都必须高度重视知识资源的开发和有效运用,都应善于运用信息网络,把握全世界范围内的新知识、新信息、新动向,充分利用全人类所创造的知识宝库和精神财富,加快自身的发展。同时,开发知识资源还须高度重视企业员工科学知识水平的提高和潜在能力的发挥及其有效地利用"外脑"。

(3)企业组织结构和生产方式的软化。知识型企业是一种以知识为主要资源的创造性企业。在知识和创新的背后必须要有高素质的企业员工作支撑,他们不是简单的白领或灰领,而是一种新型的人才——知识工作者。同时,为了营造宽松、自由的环境激发员工的创造性,企业必须改革过去束缚和压抑人的个性的组织及制度设计,实施柔性管理、模糊控制。整个管理系统和组织结构打破了传统模式的明确边界和等级制金字塔结构,系统界限趋于模糊,组织结构趋于网络化。同时企业是建立在终身教育的基础上,要求每一成员终身学习,不断充实新知识,超越自我,而且强调系统思想和知识整合的力量。由于知识经济时代,人们消费的个性化,传统的大规模生产、流水线作业方式将被非标准化的生产方式替代,非标准化又称"柔性化",即小批量、多品种、同样也是高效率。应用计算机辅助制造,按事先编好的程序,在一条生产线上,每一个产品就是一个型号。从某种意义上说标准反到没有标准了。与工业经济时代集中化生产不同,知识经济是分散化生产,职工通过计算机网络,在家里或分散的小办公室指挥车间的运转,即"小办公室"或"家庭办公室"的生产方式。工业经济的生产是高度专门化,而知识经济的生产则是针对特殊需求。

同时,由于知识型企业的每位员工都从事创造性的工作,其工作业绩很难用具体、固定的标准来衡量。而应采用更加灵活、随机制宜的控制方法。

(4)从规模、质量型效益转向速度型效应。在工业经济时代,以规模求效益、以质量求效益,是企业管理历史进程中的重要创新。规模和质量型效益模式虽然都是成功的管理创新,但它们毕竟是工业经济时代以企业为主体的管理模式,还不能解决在科技迅速发展和信息网络化条件下的市场需求的个性化和对市场的迅速反应问题。因此伴随着知识经济时代的崛起,美国从

90 年代开始创造了以速度求效益的速度型效益模式。而知识型企业采取的柔性的管理方式、生产方式及组织机构设计,使得速度效益模式成为可能。

知识经济时代的一个重要特点是"快",科技进步快、产品更新快、市场变化快。市场竞争不仅是比价格、比质量、比服务,更主要的是比速度,以快取胜。因此,企业获取市场信息要快、决策要快、研制开发要快、生产要快、资金周转要快、反馈要快。"快"的本质就是降低成本。时间成本成为知识经济时代最主要的成本概念。大幅度降低时间成本,才可能满足市场个性化所决定的多品种、少批量、灵活生产的要求。速度效益型模式要求:第一,把效率作为衡量企业组织功能的首要标准;第二,提高企业的预测力、判断力、决断力,健全应变机制;第三,企业应在利润增长、市场份额、企业成长及社会责任三者之间实现动态平衡,在技术和市场双重驱动下实现效益增长。

(5)从注重经济目标转向更注重社会目标。在科技进步和生产迅猛发展的当代,特别是八、九十年代以来,已经有越来越多的企业反思企业与社会的关系,调整自己的价值观念、行为准则,从而调整自己的目标取向。现在有更多的企业意识到社会责任,把自己作为社会中的一员,认为自己存在的价值就是对社会有所贡献。日本一些企业认为企业经营就是要以自己的人格来对待生产者问题、消费者问题、投资者问题和环境问题。惠普公司把企业目标提炼为"让员工满意工作、让顾客满意产品、让股东满意收益"的三原则。在这些基础上,人们正在形成一种共识,即面向未来的企业管理目标,是追求"顾客满意、员工满意、投资者满意、社会满意"的"四满意"目标。"四满意"目标全面体现了现代企业的经营宗旨,必将成为下一个世纪所有企业的管理目标。

未来的企业,首先应把顾客满意度作为第一目标。顾客满意度有丰富的内涵,并且是一个不断变化的概念,同时,它既是消费者群体,也是指消费者个体。为此,需要确定一定时期顾客满意度的标准,并根据满意度标准的要求,对企业经营管理及生产、技术、行销、服务等一切方面,进行全方面的设计与改善。

人是最重要的财富,是企业生存与发展的根本,如何尊重人、关心人、培育人、信任人,如何为员工的成长和实现自身价值创造条件,如何使员工与企业融为一体,将是未来管理的重大课题。

投资者所期望的是公司发展,所关心的是投资的回报,这是自然的。但是在现时代,尤其是文化程度越来越高的未来时代,企业的效益是以广大顾客、员工和社会的信任、拥戴为前提的。所以,作为现代企业,不仅要能创造出一流的产品、一流的服务、一流的营销,同时还要塑造企业良好的形象;不仅要创造经济效益,同时也要创造社会效益。

(6)地域文化管理转向跨文化管理。企业文化是企业在长期的生产经营活动中,在社会和民族文化基础上所形成的共同价值观、行为准则、传统作风等。企业文化虽然丰富多彩,但它仍不可避免地烙上了民族的、国家的地域特色。如美国式企业文化,突出强调的是个人价值、严格的制度管理、理性决策、追求最大限度利润等;而日本式企业文化受中国儒家文化的影响,强调和谐的人际关系、集团功利、上下协商的决策制度、员工对组织的忠诚和企业的社会责任等。值得注意的是,美国通过对日本管理模式的研究与反思,企业经营理念正在不断变化之中,如重视企业的社会效益、重视人力资源的开发和员工队伍的稳定等。日本也在检讨原有管理模式的不足,进而强化人事竞争机制,抛弃论资排辈,让有能力的员工相信,只要有能力,就能够出头,强调异质化、活力化、效率化经营等。同在一个地球村,管理文化上取长补短、相互融合,是必然的趋势。

在知识经济时代,由于经济全球化和信息化,各国经济相互渗透,相互依存,无国籍的世界性企业也越来越多,这使得管理文化的交流、融合、取长补短更有可能更有必要。跨文化管理将是一种必然的趋势。跨文化管理不是管理文化的同一化,是在保持本土优秀文化的基础上发展

个性和多元化，兼收并蓄、博采众长、不断创新、自成一家。知识经济时代，管理文化多元化已经超越了工业经济时代满足职工需要的文化多元化涵义，她是在具有不同文化和教育背景下，人们有不同的思考方式和思想观点，他们可以在管理实践中自主创新，建设有个性特色的企业管理文化。

（7）全球战略——企业决胜的关键。企业战略管理是二战以后由于科技迅猛发展和市场竞争日趋激烈而产生的新型管理思想和管理方式。在知识经济时代，企业经济环境将发生更加深刻的变化，企业战略管理的地位、作用和范围、观念必将随之改变。企业所面对的是一个开放的世界，它无时不直接或间接受到全球化竞争的冲击。因而几乎没有企业可以不考虑国际市场和全球经济与技术发展的趋势来决策自己的发展方向、目标和重点。未来的企业战略，是在全球观念指导下的，在全球范围内捕捉机遇和回避风险的全球性战略。这种战略模式要求每一企业都应扩展视野，面对全球，研究国际市场需求变化的动向，研究各国各地区需求的特点，研究强劲的竞争对手的状况，研究如何适应国际市场多层次的需要，也要研究如何充分有效利用世界资源和先进技术，以增强自身的实力。同时，每一企业都应以强烈的竞争意识和危机感，认真思考自己的全球竞争战略，寻找自己应有的位置和空间。

由上述可知，知识型企业的特征充分体现知识经济时代管理的特点即柔性化和网络化。突破了传统的管制、监控、指示、命令的管理模式，以人为本，顺应人性，尊重人格，实行全员管理，人人都是管理者，大大激发员工的主动精神，自动自觉地完成创造性的工作。这与工业经济时代的传统企业是不同的，其具体差别见下表：

表 2.2.1

	传统工业	知识型企业
1. 主要资本	资金、机器	智力、知识
2. 生产方式	大规模制造	敏捷制造
3. R&D 比重	低	高
4. 组织结构	金字塔等级结构	扁平网络化结构
5. 人才资源	蓝领＋白领	知识工作者
6. 管理目标	扩大规模，增加产量，追求高额利润	加强技术创新、提高产品质量，提供满意服务，在服务中追求超额利润。
7. 管理思想	强调集中、统一管理，保证被管理者连续、稳定、勤奋工作，客观上扼杀了个人的创造性。	强调自由经营、民主管理，鼓励人们更聪明地工作，超越自我，不断创新，发挥知识和智力的作用。
8. 管理内容	制定经济活动的统一标准和制度，保证指挥通畅，管理有效	加强技术的研究开发、创新和信息的收集、提炼、分析、综合，并形成独特的管理优势。
9. 管理策略	以分工为基础，以资本为纽带，强调组织性、纪律性、以规章制度求效率的刚性策略	以信息为基础，以创新为纽带，强调关联和可动性，在市场驱动下“以快求变”的柔性策略。
10. 管理手段	以机械为特征的现代管理手段	以电脑及网络为特征的现代管理手段

11. 管理者与被管理者的关系	人是机器和规章的附属物,管理者与被管理者被物化为“人与物”的指挥与执行关系。	人是知识的生产者,管理者和被管理者都参与知识创新活动,他们之间是双向互动关系。

三、知识型企业的管理模式

21世纪的知识型企业与传统工业经济时代企业可以说是特征迥异,那么它必然与传统工业企业有着不同的管理模式。在知识型企业中,管理者必须对知识型企业的主要资源——知识;知识的拥有者及生产者——全体员工;知识交流和使用的场所——组织机构进行有效的管理。

1. 知识型企业的知识管理

费拉保罗说:“知识管理就是运用集体的智慧提高应变和创新能力,要了解知识管理,首先要把它同信息管理区分开来。公司常常错误地认为,制定一个有效的信息管理战略也就体现了它在知识管理方面的行动。要想在知识经济中求得生存,就必须把信息与信息、信息与人、信息与过程联系起来,以进行大量创新”。

库珀认为:“正是由信息与人类认知能力的结合才导致知识的产生,它是一个运用信息创造某种行为对象的过程,这正是知识管理的目标”。

从企业对知识管理范围看,知识管理可分为知识的内部管理和外部管理。知识的内部管理包括企业内部的生成、交流、积累和应用四个环节。企业知识的内部管理应该能够营造一个有利于员工生成、交流知识的自由的环境;建立良好的沟通机制,便于员工之间的信息交流;并且利用各种数据库存放知识,积累知识;除了激励鼓励员工进行知识交流,并放松员工对知识应用方面的控制外,还应鼓励员工在企业内部进行个人创业,促进知识的应用。

知识的外部管理目的是通过企业之间的交流、合作等对知识进行有效的管理,使企业积累更多知识,获得更大利益。知识外部管理应该能够使企业可以有效地和其它企业进行交流、知识共享,有效地与其他专门的知识外部供应商进行合作,与企业竞争者共享知识,共同开拓和培育市场。

从知识管理形式来看,可以将知识管理分为显性知识管理和隐性知识管理。显性知识主要是指专利、科学发明和特殊技术等形式存在的知识。而隐性知识则是指员工的创造性知识、思想或经验的体现,它只存在员工的头脑中,难以明确地被他人观察、了解。目前,许多技术和知识可以用显性知识管理。例如,可以将专利、特殊技术等显性知识存放于有关数据库中,利用计算机网络进行查阅、使用,甚至可以通过全球计算机网络进行全球的知识共享。例如,瑞典爱立信公司为使自己成为一个全球性的同步研究体,已将其分布在全球20多个国家40多个研究中心的1.7万名工程师的有关信息联入一个单一的内部计算机网络,使工程师们可以为公司某个工程设计项目共同工作。由于电子信息可以绕过在面对面接触交流中职务、等级等因素所造成的障碍,使人与人之间的交流更为畅通,使信息的交流效果更为有效,因此,企业必须学会掌握使用这种新型信息、知识处理工具,把握世界范围的新知识、新信息、新动向,加快企业自身的发展。

由于隐性知识存在于员工的头脑中,不能明确地观察到,因此如何对其进行管理就成为知识管理中一个较为困难的问题。每个企业都可能有一些“知识利己主义者”,即那些希望通过知识的独占而维持在企业中特殊地位的员工,他们是不会轻易与人共享自己所拥有的知识的。企业对于这些员工头脑中的思想不能强行剥夺、索取,只能使员工自觉奉献给企业,为大多数员

工所共享，这样才能使员工的隐性知识转化为企业的强大生产力。因此，必须有效地调整企业的管理机制，以激励员工彼此合作创新、共享知识的良好作风。

从知识管理所涉及到的管理过程来看，可以将知识管理分成知识生成管理、知识交流管理，知识积累管理和知识应用管理。知识应用是知识管理的目的，知识交流是生成新知识的必要手段，知识的更新是企业创新的动力，知识的积累是企业发展的基础。

知识只有通过互相交流才能得到发展，也只有通过使用才能产生新知识。知识的交流范围越广，其使用效果越好。也就是说，知识只有被更多的人共享，才能使知识的拥有者获得更大的收益。在知识交流管理中，如果员工为了保住自己在企业中的地位而隐瞒知识或企业为保密而设置的各种安全措施给知识共享造成了障碍，那么对企业的发展极为不利。知识交流管理的目的是要在企业内部实现知识共享。为了做好这一点，企业在处理知识产权时，应该从有利于知识的生成和传播角度考虑，使员工均能共享科研开发的成果。

将分散在各个员工头脑中零星知识资源整合成强有力的知识力量，是知识积累和应用管理的目的，通过对知识积累和应用管理使企业能够更好运用企业人才资源的集体智慧，提高对市场的应变能力和创新能力，通过知识积累管理和知识应用管理激励员工将自己的知识融入集体知识中，形成知识创新能力和企业的核心竞争力，当企业的核心竞争力和员工的知识优势结合在一起时，就可以使企业能够对外部市场需求作出快速反应，明智地运用内部资源，正确预测市场的发展方向和变化，使企业永远立于不败之地。总之，知识资本的管理是知识经济环境中企业管理的主要部分，在将来的企业中，应设立“知识资源部”，使其成为企业的知识资源开发管理中心。

2．知识型企业的人才资源管理

人在知识经济时代具有特殊的重要性，因为知识的开发、更新、应用都需要人来完成。从员工在知识型企业的重要性来看，并不是因为他们掌握了某些秘密知识，而是因为他们具有不断创新和创造新的知识的能力，他们可以在没有先例可循的情况下在实践中不断丰富、支配和应用创新知识。员工的创新和创造能力是一种特殊资源，企业应该针对其在知识开发中的独特性，实行有效的、有针对性的人才资源管理。

为了实现对人力资源的有效管理，企业通常可将其人才资源按照对知识的生成、交流、应用所起的不同作用分成五类：

（1）知识生产者或构思者。他们能够通过对市场、产品、知识的分析，提出新产品、新工艺、新服务的构思，即对知识商品化的可能性进行构思。

（2）知识商品化的倡导者。他们能够确认新知识或新构思，能够提出并推动新产品、新工艺、新技术和新服务的实现。

（3）知识商品化的领导者。他们有能力策划、协调在知识商品化过程中涉及的各项具体活动及人员，以顺利完成知识的商品化。

（4）知识分析者。他们主要完成对影响企业内外环境的信息和知识的收集、整理、分析和传播，促进知识的交流和更新。

（5）幕后保护人。他们能够指导前四种关键人物中的缺乏经验者，在幕后保护、支持知识的创新、应用，给遇到挫折的前四种关键人物以支持，甚至不惜提供计划外经费支持员工在企业内部个人创业。知识型企业的人才资源重点是放在这五类关键人才上。

知识型企业对人才资源所拥有的隐性知识往往采取各种方法促使其自觉地奉献给企业，实现知识共享。企业除了利用计算机信息网络，为员工的知识共享提供方便外，还鼓励员工积极奉献自己所具有的创新知识，让奉献出隐性知识的员工觉得，奉献出自己所具有的知识要比知识永远滞留在自己的头脑中好得多。其主要措施有：一旦某一员工所提出的创新知识得到其他员工的响应或知识商品化倡导者确认，他就有权组织一些员工实现其所想，并从中获得相应

的奖励和报酬。如果该员工缺乏组织才能，企业就应提供有影响的管理人员予以帮助，但是首先提出这种创新知识或构思的员工，或在创新开发中提供关键知识帮助的员工都有权从这种开发活动的收益中获得一定的报酬，以此来激励员工积极奉献自己头脑中的隐性知识。

在激励员工方面，不仅给一流的人才提供一流的工作、生活环境，而且还在企业产权分配方面加以考虑，将企业关键人员和企业的发展前景紧紧联系在一起，共担风险，共享收益。例如，让职工在一定时间内（如两三年内）以事先约定的价格购买一定数量的股票，使员工的利益和购股价的变化紧密地联系在一起。由于知识也是一种重要的经济投入要素，而且是一种更重要的经济投入要素，根据“谁投资，谁拥有”的原则，知识的投入自然应该“拥有”其相应的资产权，这样才能使具有创新才能的员工将企业看成是自己的企业，全心全意地投入自己的精力，并且必要时还允许员工在企业内部进行个人创新活动。一旦创新成功，该成果归员工所有，但是员工必须以企业的统一品牌进行商品化生产。例如：美国惠普公司就明确规定员工可以利用其15%以内的工作时间与相应的企业资源，自由从事与创新相关的活动，事先无须获得主管同意。对于知识型企业来说，追求创新的成功要比严格执行企业的规章制度更为重要。员工的自主个人创新是企业内部最具有创新成效的活动。

对员工的知识应用激励不仅发生在员工成功应用知识之时，更应该在员工进行知识应用、知识创新遭到失败时给予宽容，鼓励员工在创新中不怕失败。只有管理人员对失败的高度容忍，员工的知识才可以从失败中更新、完善。当然，管理人员宽容程序有赖于企业内部、外部是否有一定的风险基金作支持，有风险基金支持的管理人员才可能允许知识创新的失败，否则一次知识创新失败就可能使企业陷入不能自拔的困境。

知识型企业中，为了使员工能建立起适合自己、适应环境的动态知识结构，能够主动摄取有关知识，开拓视野，综合运用知识进行创新、开发，就必须加强对员工的教育、培训，提高企业的人才资源整体素质。

在对企业人才资源管理中应该给创新和创新思维充分的成长空间。不能用任何刚性的原则来判断一个新观念是否可取，而应采用灵活的作风，对知识创新人员实行特殊的宽松管理。

3. 知识型企业的组织设计

（1）组织设计的原则。为了有利于知识的流通应用而产生创新，知识型企业在其设计中必须做到两点：一是保证组织的灵活性、可塑性；二是实现组织的网络化。

①灵活性。在知识经济时代，产品创新、消费创新层出不穷，市场需求显得扑朔迷离。这使得企业原有的成功方案难以维持长久，其竞争优势的可持续性大为降低。因此，知识型企业在组织设计思想上必须变以往的以“集中统一”为中心而以“满足新需求”为中心，创设一种能够迅速集中全体人员技术和决策来完成新任务的灵活的、具有可塑性的组织。这种灵活性表现在两个方面：第一，该组织具有广泛的内部联络能力，能通过各部门建立小组的自行重塑，并建立一定的机制协调各小组的合作；第二，该组织还能随时建立外部合伙关系以保证其获得自身没有的能力。

②网络化。可以说，网络化是知识型企业在组织设计中实施管理的内在必然要求和外在形式表现。因为要使组织具备上述的灵活性，就必须通过一种便捷的渠道保持所有信息、思想在全球各地各个分支机构间的流通与交换，网络正是最为合适的方式。因此网络化又成为可塑性组织的外在特征。如国际安达信咨询公司便通过莲花公司的 Notes 软件把全球 3 万多名咨询人员连接在一个称作“知识交易所”的网络上，这个知识交易所拥有 2000 多个数据库，其数据不断更新并实行 24 小时开放。

组织设计除应遵循上述原则外，还应使组织机构具有如下特点：

①有利于企业的知识更新和深化。组织结构的设置应该使业务部门之间能够交流各自所拥有的知识，能够使外界的最新知识迅速地传入企业。

②有利于员工的相互影响、沟通和知识共享，即组织设计有利于员工了解其他员工在做什么，自己是否能提供帮助，是否对自己的研究工作有启发。

③有利于企业集中资源完成知识的商品化。企业的组织机构有利于企业调动资源，集中力量完成知识的商品化，有助于协调知识商品化过程的研究、设计、制造、营销等各种活动。

④有利于企业掌握对环境的适应能力。能够通过对外界环境的不断适应，使企业充满活力，有助于提高组织的工作效率，对外部环境的不确定性、多变性作出迅速、灵敏的反应。

⑤有助于增强企业员工的团队合作精神。由于知识型企业的生产经营活动涉及到多个方面，必须依靠员工、供应商、客户组成团队合作才能使知识的商品化活动顺利完成，因此需要一个具有合作精神的组织结构为其创造条件。

⑥有利于知识商品化过程中关键角色的明确和确认，使其顺利地发挥各自应有的作用。知识型企业中，其组织结构的知识结构应该替代资本的权力结构。在组织权力结构设置中，应该注意让知识渊博、判断力强的五种关键人物参与更多的企业战略决策。

(2)组织设计的内容。知识型企业组织设计的内容主要包括对企业外部边界确定和内部结构建设两方面。

①组织边界的确定：在知识经济时代，由于"虚拟企业"、"虚拟运作"的存在，极大打破了原有传统企业的概念，不同国籍、不同行业的企业可以通过网络共同完成产品的开发研制、销售等。因此，如何界定组织边界是比较困难的，或者说，组织边界出现了一定意义上的模糊化倾向。

②组织的内部结构建设：知识型企业要求企业所有成员共同分享其拥有的知识，其内部结构建设必须能有效实现这一点。为此，在其内部设置"知识主管"。具体说来，知识主管对信息、人及其联系的管理工作表现在三个领域：信息流动、成员个性塑造与成员间沟通。在信息流动方面，需要开辟多种公开的传播渠道；制定易于发现、集中和加工信息的规章制度；组织员工对不确定的信息进行讨论；鼓励经常性的、迅速的试验等。在成员个性塑造方面，需要使成员在组织体制中发挥自己的技术和经验，创造组织的信念、价值和共同宗旨，明确组织要完成的任务并不断调整组织模式；能够在强烈的组织个性基础上作出层层决策等。通过对这些领域有机结合，知识型企业努力把内部结构建设成为一个知识主管主持下的多向交流的学习型组织。这种组织使许多传统企业内部的层次界限、部门界限得到突破，形成扁平的网络化组织结构，并成立多任务团队，以最快的速度将思想、信息、人才、制度及行动配置到最需要的地方，从而满足知识创新对组织灵活性、可塑性的要求。

知识型企业的组织规模对企业创新能力有着十分重要的影响。在美国，55%的技术创新来自于中小企业，中小企业员工的创新成果平均是大型企业的两倍。因为小企业所具备的灵活、反应敏捷等特点是大型企业很难具备的。所以在组织设计中也应考虑组织规模问题。

简而言之，知识型企业的任务即是以知识作为最重要的资源不断从事创新工作，因此知识型企业对知识的载体和应用者的依赖性极大。其管理，无论是知识管理、人才资源管理、还是组织机构的设计，都是围绕着"人"而展开的，如何创造更好的机制使人们有效进行交流，如何激励员工使其创造性、能动性得到彻底的释放；如何营造良好、宽松的工作环境使人们的工作更富有效率等。

第三节　知识经济时代企业发展的新概念

不论是在工业经济时代还是在知识经济时代，求得企业发展是每个企业共同的愿望。但知

识经济——这种建立在知识和信息的生产、分配、使用之上的经济形态,与工业经济有着实质性的不同,其企业发展在发展动力、规模等诸多方面也呈现出与工业经济时代不同的特征。

一、企业发展新概念

1. 企业发展动力的新概念

在工业经济时代,追逐利润(物质价值驱动)是经济发展的动力。马克思曾用一段话对此进行描述。"一旦有适当的利润,资本就胆大起来。如果有10%的利润,它就保证到处被利用;有20%的利润,它就活跃起来。有50%的利润,它就铤而走险;为了100%的利润,它就敢践踏法律;有了300%的利润,它就敢犯任何罪行,甚至冒绞首的危险。如果动乱和纷争能带来利润,他就会鼓励动乱和战争"。但从科技发展史可以看到,许多科学家从事科学研究,不是为了利润,而是使命感、爱好、兴趣、好奇心等精神利益的驱动(或称精神利益驱动)。在知识经济时代,精神驱动的作用将不断增强和扩大。企业员工从事创新工作,不是为了"加薪",而是为了所拥有的知识得到应用,自身的创造力得以发挥,从而将自身价值的实现与企业发展紧密联系起来。而企业追求发展也不单纯是为了利润,而是为了社会责任等多重目标。比如:在知识经济时代,可持续发展已成为世界各国政府和人民的共识,出现崇尚自然、重视环保、追求健康的新时尚。企业的发展必须能反映出人们的愿望,这是企业的根本使命和社会责任,唯有如此,企业的发展才能与社会的繁荣同步。

2. 企业发展规模的新概念

在工业经济时代,规模经济效益的作用很大。企业只有达到一定规模,才能有效降低单位固定成本,以此来提高企业竞争实力和效益。随着科技、经济的不断发展,人们逐渐认识到企业的规模并非越大越好。以美国为例,全国的中小企业技术创新在数量上占全国的55%以上。在20世纪重大创新活动中个人电脑、光扫描器、录音机、速冻食品、DNA指纹技术等都是中小型企业所为。而于1982年美国总统里根签署的"小企业发展法"——规定年研究和发展经费超过一亿美元的国防部、国家科学基金会、教育部、国家卫生研究所、能源部、国家宇航局、运输部、农业部、环保局、商业部和核管理委员会等政府部门每年拨出其1.25%的研究开发经费支持小企业技术创新与开发活动,这些都充分说明了小企业在经营管理及研究开发等方面具有的不可比拟的优势。

在知识经济时代,经营环境及市场状况的变化是相当快的,企业必须根据细微的变化及时调整经营结构或研究开发方向。这就要求企业有良好的获取信息、交流信息的能力,内部信息沟通的流程要尽可能短。这就必然要求企业组织机构简化、规模不能过于庞大,正如约翰·奈斯比所言,90%的新工作在人数不满50人的公司。

经营效益超过美国三大汽车公司之和的微软公司,只有13800个员工。号称只有两个人的耐克公司,用自己的品牌和管理等无形资产,开发了系列耐克产品,成为世界名牌。现在的高科技产品很难找到完全属于自己生产的产品了,Intel芯片被广泛用于各类品牌的电脑,菲利浦芯片也被广泛采用等等。企业生产趋向于高精尖和专业化,一个高科技生产技术可以为全球所用,但谁也没有能力在所有生产技术上领先。只有大市场,没有大企业,也许会是未来企业发展的规模特征。

因此,在知识经济时代,企业发展不能一味追求规模,而应看中企业知识水平,其产品是否有创新性和独特性,新旧产品的构成比例及更替速度是否合理等等。

3. 企业发展资本新概念

如前所述,知识是知识经济时代企业的最重要的资源。同时,它也是知识经济时代企业重要的发展资本。

在工业经济时代，索洛提出了经济增长模式，只把资本、劳动力看成是内在变量，反将技术进步看作外生变量；随着知识经济的发展，罗默提出新的经济增长理论，把技术进步看成是内生变量而列入生产函数。而且在工业经济时代中存在边际收益递减规律即每单位资本或劳力等的投入其产出是逐渐减递的，而知识作为一种生产要素则遵循着边际收益递增的规律即新知识的科技含量必定超过原有的知识，无论新知识取不取代原有的知识，其贡献率必定超过原有知识，随着新知识投入的增加，边际收益是递增的。

所以，企业在发展时应注重知识资本的投入，增加产品和服务的知识价值。比如，集成电路块的制造成本大约70%是知识；一枚指甲盖大小的微芯片所使用的材料费用只占整个生产成本的1—3%；50—100磅光纤电缆传递的电话信息和一吨铜线传递的一样多，而生产100磅光纤电缆所需的能源只及一吨铜线的5%。这些说明知识能大大增加产品和服务的价值，知识价值是企业财富增长的源泉。

知识作为经济增长、企业发展的重要资源之一，其界定是比较模糊的，既包括企业所拥有专利技术也包括蕴含在员工头脑中的新观念、新想法。为了充分实现知识对企业发展的贡献，必须在企业内或企业间实现共享，因为知识不同于其它物质资源，掌握它的人越多，它所发挥的效用也越大。这种特性可用一位著名的文学家的话来描述：你有一个苹果，我有一个苹果，我们作交换，我们各自仍只有一个苹果；你有一种思想，我有一种思想，我们作交换，那么我们都有两种思想。

4. 竞争与合作发展相统一

考察当代市场竞争的结构变化，会发现一个引人注目的现象，这就是原来是竞争对手的企业之间纷纷掀起了合作的浪潮。最典型的是跨国公司之间的战略联盟。（战略联盟是指两个国家以上的跨国公司围绕着共同的战略目标，建立起互相补充、互相衔接、共同开发、共担风险、共享收益的合作关系，比较多地体现在重大的新技术、新工艺、新产品、新资源的研制、开发、应用及新市场的联合开发。）如电子产品领域美国的IBM与日本东芝公司联盟、汽车行业中美国的福特与日本的丰田、马自达公司的联盟；电气设备制造领域美国的通用电气与欧洲西门子的联盟等。这些相互结成联盟的公司之间以前都是竞争对手，而今天却在一定的领域程度上成为了相互依赖的朋友。这些竞争对手之间的联盟并没有取代竞争。进入联盟的公司各自仍然是独立的公司，还有独立的利益。为了保证自我利益的实现，他们之间不可避免地仍然存在一定程度的竞争，但是竞争又没有妨碍相互之间的合作。笔者认为，当今世界出现的这种竞争与合作相统一的现象不是个别企业的经营战术，而是知识经济时代要求企业的竞争与发展观念创新的表现。

在知识经济时代，科学技术发展速度越来越快、体系越来越复杂，已经没有哪一个国家能够在所有的领域保持领先的地位，一个公司更不用说。而知识经济时代要求知识共享、技术共享，哪一个企业在知识和技术共享上领先一步，就会获得适应知识经济时代的优势。同时拥有不同优势的大公司之间的合作，还有利于合作者加快技术进步和创新。在这种形式下，竞争对手都不能再仅仅从敌对的角度来思考同竞争对手的关系，而是要多方面思考，使企业在竞争与合作中求得生存和发展。

竞争企业间关系的复合化、多样化不仅是知识经济时代对大公司的要求，而且也是中小企业同样应当具有的观念。在知识经济时代，中小企业更应树立“在竞争与合作中求发展”的观念，将自己纳入时代的发展轨道。

5. 建立完善的员工教育体系

在知识经济时代，企业发展很大程度上依赖于员工的整体素质水平，员工所拥有的科技知识。所以建立完善的员工教育体系，使员工能不断学习，不断更新自身知识结构，以此不断促进企业发展。

从员工个人掌握知识的角度来说，知识的掌握是没有跳跃性的，是一环扣一环的，很简单的道理，不懂初等数学就不能学习高等数学。而且人类对知识的需求是无限的，知识越多的人，越感到知识不够，越感需要学习，其对知识的需求不断扩大。因此，从这个角度来说，建立良好的教育体系，营造良好的学习环境既是相当有必要的，又是极好的激励员工发挥其才能的手段。提出“建立完善的员工教育体系”是在组织机构的设置和机制创新方面，有利于对员工进行终身教育，充分发挥企业人才资源优势，促进企业自身发展。

6. 实现产学研一体化

自 80 年代以来，发达国家广泛兴建高科技工业园区，至今世界已有大大小小 900 多个比较规范的科技工业园区，从业人数达数百万。而其中大多数科技工业园都走的是“产学研一体化”的道路。例如美国的硅谷高科技园区正是借助于斯坦福大学的科研力量而发展起来的典型的产学研模式。据统计，硅谷自 1992 年以来创造了 20 万个就业机会，硅谷从业人员的年薪平均达 4.6 万美元，比美国年薪平均水平高出 50%；仅在 1997 年，硅谷的风险资本投资额增长 54%，新建公司大约 3500 家，住房开工项目创 10 年来的最高纪录，并于当年企业市值 4500 亿美元。

“产学研一体化”并非是企业为制定某一重大决策或研究开发某一产品暂时借用“外脑”的行为，而是企业为了求得长期的生存和发展，与高校进行的长期的合作，让有市场意识的科学家和有科技头脑的企业家联合起来。参与者必须意识到自己角色的转变，高校要从知识生产者角度转为将已有知识转化为直接生产力这样一种角色，企业也应意识到企业的发展离不开知识资本的投入和创新。

二、知识经济与我国企业发展

在知识经济大潮冲击下，我国的知识型企业也蓬勃发展起来。以软件业为例，我国现有软件企业 3000 余家，但手工作坊式企业较多，大型专业化软件生产集团为数甚少。总的说来，我国知识型企业现有规模小，虽然发展速度较快，但与发达国家相比差距较大。而且，所创造的价值占 GNP 比重相当小，还未形成新的增长点。

为了适应知识经济时代的要求，促进我国知识型企业长足发展，需从以下方面进行变革：

1. 形成和完善长期发展战略

一旦企业长期发展战略功能得以形成和完善，企业就能根据环境的变化采取必要的变革行动，使由企业长期活动所形成的生命周期符合知识经济的要求。

对已经建立了企业内部战略功能，能独立确定资源组合并对其进行调整的那些企业来说，知识经济不但没有形成挑战，而且提供了机会。企业需要对现有业务组合进行分析，重新确定企业业务所在的产业，决定是否利用这一机会。即决定企业是否需要并有可能进入知识型产业？何时进入？如何进入？对这些问题的回答必须建立在知识经济、知识产业的正确认识，建立在对企业未来目标的合理确定，以及对企业目前优势和劣势正确了解的基础之上。

从我国目前经济的发展水平、产出结构和产业结构看，短期内不可能有大量企业直接进入知识型企业。因此，面对知识经济的挑战，绝大部分企业需考虑的战略问题是如何在现有产业知识程度逐渐提高的情况下，提高本企业在产业中的地位，调整企业的产出结构，提高和增加企业知识化程度。

2. 形成内部学习功能

我国企业不但面临着成员知识水平整体不高的局面，而且在管理上一般也不鼓励成员形成独立的创新能力，而是要求企业成员的思想服从于企业领导人的要求。这种以企业领导人的知识与思想来束缚其成员知识的作法，严重限制了企业成员创新能力和企业创新功能的形成。

面对知识经济的挑战，我国企业首先需要改变传统的、约束企业成员思想的作法，认识到企业的知识管理不等于由企业领导人来设计并促成企业成员的知识及其运用。企业所安排的各项学习机会只是为成员提供一些学习渠道，而不是由此形成成员的模式。只有根本改变了由企业领导人驾驭企业成员思想的观念，才能发挥个人无穷的认知能力，进而使企业知识建立在较高的个人知识基础之上。

其次，企业成员个人水平的提高和知识结构的改善并不一定能表现为企业知识水平的提高，因此在为企业成员提高知识水平，改变知识结构创造条件的同时，也要建立一定的管理机制，将成员的个人知识转变为企业知识。

再次，随着社会知识水平和结构的不断变化，已经形成的企业知识及结构也需要相应进行调整。当然，这种调整不是被动的，而是主动的。通过企业的知识管理机制，积极主动地改善企业整体的知识水平和结构，并相应改变企业的活动方式，始终保持对环境的主动适应能力，并对环境产生一定的积极影响。

3. 塑造一个健康良好的知识化环境

知识型企业是知识经济的细胞和核心，而知识型企业的发展绝不仅是企业自身的事，国家、企业员工乃至每个社会成员都有自己的责任和义务。只有把三者力量协同起来，才能创造出一个知识企业健康成长的环境。

政府作为宏观政策制定者，将在以下几个方面为知识企业的发展创造条件：

(1)承担信息基础设施的建设。企业信息化与整个国家信息化密切相关，企业无力承担诸如信息高速公路等公共工程，这就需要国家的宏观支持。

(2)制定产业倾斜政策。应该把知识产业列为国民经济发展的战略性基础产业和支柱性产业，制定各种产业优惠政策，扶持正在成长中的知识产业。

(3)加强基础科学的研究，改革科研体制，促进“国民创新体系”的建立。调动科技人员的研究开发积极性，为知识型企业发展提供强大的“后源知识库”。

(4)改革层次教育系统、培训系统，加快知识传播速度和广度，并加大知识产权保护力度，打击各种侵权行为。

当然，这个环境不是几条政策几句话能一蹴而就的，不仅需要从道德风尚上去营造，更要从制度上构建一种体制作为保证。

总之，知识经济——以知识为基础的经济彻底影响和改变着工业经济时代企业的经营环境、经营方式及经营理念，充分体现出与传统企业管理截然不同的柔性化与网络化的特征。而知识经济时代企业的代表——知识型企业同样也体现出与传统工业企业所不同的特征，知识成为企业的最重要的资源，创新成为企业赖以生存的基石，一切管理运作都无不以“人”为中心，尊重人格，顺应人性。从而形成其独特的知识管理模式、人力管理模式及组织设计模式。企业发展虽是工业经济时代与知识经济时代企业共同的目标，但是两者在企业发展动力、发展规模及发展投入的资本等方面都是相当不同的。我国企业尤其是知识型企业为了迎接知识经济时代的到来，应该在内部调节企业机制，外部创造良好的环境，以为其发展赢得空间。

第三章　知识经济时代的企业环境和企业文化

知识经济时代的企业环境和企业文化，同目前企业所处环境与所具备的文化相比，具备了新的特征。对企业的环境各因素进行分析，有助于企业制订新的战略。对企业文化的重视，将是知识经济时代知识型企业的一大特征。本章介绍了企业环境与企业文化的基本概念、特点，并对知识经济时代下两者具备的新特征进行了分析，最后对知识经济时代的跨文化管理进行评细论述。因为它将成为知识经济时代文化的基本模式。

第一节　企业环境和企业文化

企业的生存和发展离不开企业所处的客观环境，以及在这个环境中逐渐形成的自身独特的文化。企业环境由诸多因素构成，按企业对于它们影响力或控制力的不同，可以将其分为总体环境和竞争环境，各自又包括一系列可变因素。企业需要对它们作出分析。企业文化具有解决企业适应环境问题的最基本功能，它还能够保持组织的凝聚力，并平衡企业成员变革中的心理。企业文化按不同导向可划分为权力导向、角色导向、任务导向和员工导向等；在变化着的环境中，企业文化需要不断地被嵌入或重新嵌入，这就是企业文化塑造和重塑的过程。

一、企业环境

1. 企业环境含义

现实世界中的每个企业都生存在某种环境之中，这个环境就是企业所面临的所有客观条件的总和。这些条件有的对企业产生直接而显著的影响，有的却只是对企业产生间接而微弱的效果。能否从这些条件或因素中辨别、分析出有利的或不利的部分，从而制订出谋求盈利或规避风险的企业经营管理政策和策略，就是一个企业适应其环境的过程。企业环境同企业的经营管理之间是一种互动的关系，并且这种关系贯穿企业生命的始终，决定了企业的兴衰成败。这种互动关系表现为：一方面企业要适应环境的要求作出适度的反应，另一方面企业对环境有反作用，即创造性地施予环境以一定影响，从而在一定程度上改变了环境的现存状态。简单地说，企业经营管理的成功本质上就是企业创造性地适应了企业环境，并在这一适应过程中获得了经营目标的实现。

按照企业对它所处环境中因素影响力的不同，可以将环境因素分为可控因素和不可控因

素。不可控因素是指企业没有直接控制力，从而只能以适应为主，很难改变的外部环境力量和条件，这些因素往往对同一地域所有企业都会发生影响，如政治、经济、社会、技术等因素。而可控因素是指企业有一定影响力和控制力的因素，虽然这种影响或控制力可能强弱不一。这些因素包括市场、行业、劳动力、竞争对手等，企业能够通过改变自身的行为影响和改变这些因素，从而确保竞争中的优势。由于前一种因素涉及的都是企业环境中的宏观因素，我们将它们构成的环境称为企业经营的总体环境。后一种因素多与企业所在环境中的竞争态势相关，可将它们的总体称为企业经营的竞争环境。这样企业对环境的创造性适应过程可归结为一点，即适应总体环境，同时努力争取有利的竞争环境，最终获取满意的经营成果。

2．企业环境特点

无论总体环境还是竞争环境，企业环境都具备以下几个特点：

（1）不确定性。企业环境不是固定不变的，而总是处于发展变化之中，正是这种不确定性为企业经营管理带来了风险。战后半个世纪以来，世界经济、政治形势已经发生了翻天覆地的变化，而且这种变化将持续并深入地进行下去，这迫使企业不断调整自身经营策略，以适应日新月异的环境。“优胜劣汰”的原则正是企业环境不确定性发挥作用的形式。企业环境的不确定性来自于下面几个方面：①环境因素的多样性。如前所述，总体环境中包含政治、经济、社会、技术等各种因素，其中每个因素又包含若干子因素及子子因素，如经济因素中的经济发展状况、财政货币政策、投资、消费等，经济发展状况又可用几十个指标如就业率、通胀率、利率、汇率等显示。竞争环境中的市场、行业、竞争等因素，又分别由一系列子因素构成。所有这些因素却处于变化更新之中，构成了环境波动的基本动因。②环境因素变化的特殊性。企业环境中各种因素变化的速度和幅度各不相同，使环境的变化难于预测，也增加了其不确定性。如总体环境中，政治环境的变化常带有突发性，人们对政治大变革发生的时间、内容、破坏性及影响的持久力却很难作出良好的预测。经济因素的变化一般带有连续性，利用统计分析和系统论、控制论原理，通常能够得到比较理想的发展预测。而受社会文化影响根深蒂固的因素往往变化缓慢，同时技术因素则带有明显的稳定与间歇发生的特点。③环境因素相互作用的复杂性。各种各样的以千变万化的形式不断改变的诸多因素，由于相互间的作用力粘合在一起，使企业环境充满动态的变化。如市场因素和产业因素相互作用，共同影响竞争因素，后者又分别对前两者产生反作用，三者相互牵制影响，又分别与无数因素发生联系，两者作用并且作用力强弱规律各不相同。所有这些原因导致企业环境的不确定性即风险。

（2）影响广泛性。企业环境的变化不是由单个企业的行为所能引起和改变的，而是对所有环境范围中的企业发生作用。在总体环境中，企业几乎没有任何影响力，只能采取适应的明智“节能”之举；在竞争环境中，虽然企业拥有大小不一的特定控制力，也只能进行有限的创造性活动，最终还是要“适应”，这表明了企业环境力量之大，影响之深，范围之广。如果说各个企业都是目的港确定的航船，则企业环境就是无际的大海，任何航船都无法躲避莫测的变化带来的风险。但是，企业环境的影响又随企业的不同而表现出不同的作用，产生出不同的效果。对某些企业构成威胁的某些风险也许能够成为另外一些企业的机会。如有的企业由于经济不景气而破产倒闭，但总是会有一些企业，能够从不景气中崛起，而使危机转变为成功的机会。这种情况的原因是多方面的，如企业的经营哲学。松下幸之助曾说，不景气迫使企业生产质量更高、价格更低的产品吸引消费者，因此，只有真正具有竞争力的企业才能在危机中生存并出人意料地飞速发展，对这些企业来说，“景气好，不景气更好”。因此，企业环境的广泛影响最终会被各个企业吸收，并反应生成不同的经营状况和结果。

总之，企业环境具有的不确定性广泛得影响着每个企业，企业只有通过纠正——适应——再纠正——再适应这一机制完成企业对企业总体环境和竞争环境的适应，并发挥自身积极作用。这就需要考虑两个环境中的不同变量及各自特点。

3. 企业环境因素及其分析

（1）总体环境。企业总体环境包括经济环境、政治法律环境、科学技术环境和社会文化环境。

①经济环境。对企业而言，经济环境最终体现为社会和个人购买力。因此，决定购买力大小的因素如社会总体收入水平、物价水平和经济结构变动等，却成为企业需要考虑的经济因素。具体可用以下几个指标来进行经济环境的确认：经济发展水平和经济结构，其中可划分为四类，即自给自足型经济、发达国家经济、新兴工业化经济、原料输出型经济；消费者收入状况、消费支出模式和结构、储蓄状况、信贷状况等。

②政治法律环境。这是指政府的行政行为和法律，它们的变动及对企业活动发生作用的方式。政治法律环境包括以下几个方面的因素：国家的政治形势、经济贸易政策和立法、有关消费者的立法等等。一国或地区政治形势的变动，特别是政变和国家动乱，会给企业经营带来极大的风险，尤其是对跨国经营而言。各国政府所奉行的经济贸易政策，不仅对国内经济发展产生根本的导向作用，而且对国际贸易、国际市场行情、国际金融等产生很大影响，贸易立法如各国政府制订的反托拉斯法，反不正当交易法、专利法，保护环境法等，却为企业加重了行为规范。消费者组织及其立法也在一定程度上左右企业经营管理策略的制订。

③科学技术环境。技术环境是指世界科技发展水平和应用程度，具有变化速度快、幅度大、影响面广的特点。技术环境包括的主要因素是：目前社会技术总水平及变化趋势；由于新技术的产生所出现的新产品和新服务；技术突破对企业的影响，以及同其他环境，如经济、政治法律和社会文化环境的交互影响和作用等。科学技术是第一生产力这一命题随着时代的发展愈显重要。人类正在经历的新一次技术革命将使整个技术环境面目一新。

④社会文化环境。社会文化环境是总体环境中的人文环境，它包括整个社会整体价值观念及其变化，和由此引起的社会成员态度及行为的改变。如人们对生育、婚姻、生活方式、工作的看法；人口数量及结构的变化及对主要社会政治关系的影响；社会阶段阶级的构成及变化等等。社会文化对于企业的影响是潜移默化的，最重要的是以企业文化中核心价值观的方式体现出来，它对企业行为的评价是企业生存和发展的重要依据，同时，不同国家、地区、民族间的文化差异与冲突构成了企业进行跨国经营的最大隐形风险。

（2）竞争环境。企业竞争环境包括行业环境、市场环境和竞争者环境三个方面。

①行业环境。行业环境是指企业所在行业的产生、发展、特点，以及目前的状态和未来的趋势。具体包括行业生产规模、技术力量、工艺装备、供给来源、替代品种类、进入或退出行业的难易程度、销售渠道的特点、最新产品特点等，此外，行业环境中应考虑的因素还应包括与该行业密切相关行业的整体状况，如化工行业与石油开采产业，畜牧业与饲料工业等。客观地分析企业所在行业的环境，是企业分析自身竞争地位的基本出发点，在分析行业环境的基础上，企业才能对竞争对手和自身的竞争力作出正确的判断。

②市场环境。指企业将要进入或已经进入的市场的容量、成熟程度、范围，以及具体的产品质量、价格、包装、促销、服务方面的传统特点和最新趋势等。通过对市场环境进行分析，企业方能进行目标市场的选择和定位，进而才能制订相应的营销策略，争取在市场上达到某个特定的市场份额。

③竞争者环境。在这里必须了解企业所在行业及产品所在市场上包括的所有竞争对手的数量、规模、发展状况、资源状况等，对于主要竞争对手还要了解分析其市场占有率、技术水平、产品服务特色、企业内部管理水平和竞争战略方向及具体政策与目标，以使企业对自身和竞争者的优势和劣势能作出比较，找到竞争取胜的关键点。

二、企业文化

1. 企业文化含义

“文化”一词在《美国传统》词典中被定义为：人类群体或民众世代相传的行为模式、文化艺术、宗教信仰、群体组织和其他一切人类生产活动、思维活动的本质特征总和。企业文化产生的大背景就是企业所处环境中的文化，它是一种经济文化、组织文化或管理文化，是经济层面的文化，相对社会文化是一个亚文化，要不断受其制约与影响。我们认为，企业文化是指企业在生产、经营、管理过程中形成的管理思想、管理方式、集体意识和行为规范等的总和。企业文化是企业历史的沉淀，一旦形成便难于改变。企业文化最关键的因素是其包含的基本价值信念，这些信念是组织成员行为的意识基础。

企业文化可划分为三个层次：表象、价值体系和信念。人们观察一种文化时，总是最先看到其物质化后表象的东西，如组织的技术、所用语言、公开的行为方式等等。透过这一层表面的现象，我们就能深入到企业文化所反映的一套价值观中。当一个企业面临新的问题和情况时，它的成员往往还未弄清怎样干是对的，就首先根据自己的价值准则去干了。当一个企业的决定经常取得成功，这种作决定时起作用的价值判断就会逐渐深化，沉淀为企业文化的最深层——信念。信念经由同价值判断的联系而被人们当作真理来奉行，拥有同一企业文化的成员会依照基本信念行动，而每个企业的基本信念却与其他企业有所差别。

2. 企业文化的功能

企业文化从企业存在的第一天起，就开始逐渐成为企业有机体的一个组成部分，它的存在对于企业的生存和发展有着极为重要的作用，我们从三个方面来论述它的功能。

(1)适应企业环境是企业文化最基本的功能。企业文化发展是一个动态过程，如果我们从一个企业成立的动机开始考察，就会发现它是企业创始人在判定外界环境和决定采取某种方式适应这种环境时逐渐形成的。环境的不确定性促使企业形成某种对付其风险的一套方法，这就是企业文化，而当企业文化已经形成，它就会影响公司观察环境和作出选择，开始同环境的互动过程。具体地说，企业文化通过以下方面的作用使企业有效地适应环境。首先，使企业成员在企业的核心任务和战略上达成一致，这是关系企业生存和发展的关键问题。然后，企业文化使成员认同企业的具体目标。为了在公司目标上取得认同，企业需要一种共同的语言和逻辑思维方式，通过这种共同语言，公司成员能自觉地把自己所负担的任务和目标联接起来。接着，企业文化使成员对达成目标的方式取得一致。如采取何种组织方式，如何分派劳动力、公司的分配系统、行政权力系统的设置等。最后，企业文化使成员采取一致的衡量标准，对企业完成目标任务的效率作出统一评价。此外，企业文化还能使企业不断评价、修正自己的战略而获得企业成员的认同。这对企业的变革发展至关重要。通过这一系列方面的渗透、引导，公司文化使企业能够在波动的环境中保持稳定性和一致性。

(2)进行内部整合是企业文化的重要功能，表现为凝聚作用、协调作用和激励作用。这是通过如下几个途径实现的。首先，企业在其内部发展了共同语言和概念。企业要发挥其功能，必须要使其成员具有交流系统和一致的语言体系，以保证使他们相互理解各自和他人的工作。如对“优质产品”、“高质量”、“低成本”等概念的理解不同，会使企业成员对其工作重点及对工作的可信度发生误解，引起混乱，企业也将难以生存。其次，企业文化能够确定吸收组织的人员特征，从而保证了组织的边界不被破坏。如通过制订用人标准，对员工的技术、工作能力、处事态度作出评价，从而保证组织吸收到良好的适用人才，而这些人才也因具有相似的特征而更易团结一致，使工作效率提高。再次，企业文化划分了企业内部的权力分布层次，从而同管理层次相配合，提高了企业运作过程中的协调性。组织中通常存在的非正式团体，如果该团体的领导人

与正式组织授权的职务相对应，就会提高组织完成任务的效率，并在此过程中进一步增强成员的凝聚力。最后，企业文化为组织注入了亲密的文化氛围，满足了企业成员的心理需求，从而成为组织内部强有力的粘合剂。同事之间亲密、友谊和爱心的关系。对于企业是非常重要的。此外，企业文化使成员认同报酬和惩罚的标准，这也构成公司内部一致性的基础。

(3)平衡心理是企业文化的特殊功能。除了我们论及到的企业内外部条件与企业文化的关系外，企业文化还具有在变化的环境中平衡组织成员心理的功能。在组织成员负担过重或遇到突发事件时，他们常常感到焦虑和不安，分不清工作任务的轻重缓急，一旦企业文化教会其员工考虑工作及目标的方式和处理信息的技巧，他们就能从容地完成任务。这样，企业文化成为其员工思想上的过滤器和减压阀，没有这种过滤器和减压阀，企业员工就会被环境的不确定淹没而不能完成工作。企业文化帮助员工获得工作中的轻松和愉快。总之，企业文化不仅解决企业如何适应环境和进行内部整合问题，也有助于在新的和不确定的环境下，减轻企业成员的忧虑心情，使他们对前景充满信心。

3. 企业文化的类型

在这里我们介绍几种现存的企业文化类型，它们是权力导向型、角色导向型、任务导向型和员工导向型企业文化。

(1)权力导向型企业文化。这种企业文化的特征是企业最高领导人拥有绝对的权威，由他引导企业文化的发展方向，企业内部按照权力等级划分为不同的层次，控制权逐渐减弱，使企业组织结构呈现一种距中心越近，控制力越强的蛛网模式。一般说来，这种企业文化会产生比较强硬的企业制度。它的优点是能够保证决策和执行的效率，但是它与企业发展的关系强烈地依赖领袖人物，如果领袖人物离开企业，整个企业文化都会受到冲击并最终走向解体。而且当企业领袖墨守陈规，或者作出错误的决策时，这种企业文化就会危及企业生存。

(2)角色导向型企业文化。这种企业文化具有民主、平等的色彩，企业中的各个岗位拥有明晰的权利和责任，对企业发展都具有重要的作用，所有部门间以合作关系为主，没有明显的权力等级。这种企业文化强调角色的重要性，注重各个岗位的业绩，通常都有明确的组织制度，在稳定的环境中，这种企业能够产生很高的效率，但是过于僵化的职能设置可能会束缚企业的进一步发展。

(3)任务导向型企业文化。又称项目型企业文化，整个企业以待解决的任务为中心，组织起员工和其他资源，一切行动服从解决问题的需要。这种企业文化具有极大的灵活性，排除了权力因素的干扰，可以最大地利用企业内部资源，因此适合变动性极大的环境。但是，这种企业文化会导致企业采取过于激进的变动，甚至采取错误的变革，而使企业内部缺乏应有的稳定性，对外界采取了不适当的反应。

(4)员工导向型企业文化。这种文化推崇一致同意的决策方法，个人根据自己的兴趣决定自己的工作，组织充分尊重员工的选择，因此能够充分激发员工的工作积极性和创造性。但是，这种极度的分权仍需一定程度的集权以保证组织基本的凝聚力和一致性。这种文化只存在于协会类的团体中。

当然，企业文化还有各种划分方式，我们只是取了其中一种。一个企业的文化不会是固定不变的模式，而总是同环境一样处在发展和变化的过程中，企业文化的变革由此而来，这就涉及到企业文化的塑造与重塑问题。

4. 企业文化的塑造与重塑

企业文化对于企业适应环境起着重要的作用，而且一经形成，就以其特有的稳定性为企业内部的组织提供联系起来的网络。但是，企业文化在特定环境下需要调整甚至进行巨大的变革，才能确保企业的生存发展，这就涉及到企业文化的塑造以及必要时的重新塑造问题。

企业文化的塑造，又可称为企业文化的嵌入，对于新成立的企业讲，这是一个从无到有的

过程，而对已成立的企业讲，还存在克服或利用原有企业文化某些部分的问题。那么，如何成功地在企业中嵌入某种文化呢？关键是以下几点：

（1）由最高领导通过注意和控制显示企业文化的重点。公司创始人或经理的注重点是引导企业员工建立某种价值观念的最有力的机制。企业领导通过掌握一些方式，而这些方式能有效地向员工传递信息，表明领导者的态度，如是看重实际的业绩还是漂亮的报表，是提倡独立进行项目还是合作进行等，这样有关企业的价值观念、经营哲学、行为规范的模式便会逐渐嵌入到员工的意识中，如果企业领导坚持不懈地进行这种活动，则效果就更加明显。相反，如果企业领导者的行为表现出不连贯或自相矛盾的地方，则他的下属就会认为他缺少坚定的信念和系统的价值观念，则企业文化的方向就会模糊，只能导致不健全或根本无力的文化。

（2）通过对关键事件和危机的处理教育员工。当企业面临问题或危机时，领导处理危机的方式就会产生新行为规范、价值观和工作程序，并且显示公司重要的基础价值意识。危机对公司文化的塑造和传播有着明显的作用。人们共同面临危机，经过一段共渡难关的经历，共同学习如何处理面临的问题，他们能够更深刻地记住一起学到的东西。如一个企业在经济危机中，坚持通过削减工作时间和薪水方式保持员工的就业而不是通过裁员来减少成本的支出，就反映了这个企业具有重视人的企业文化信念。这个事件将作为“故事”，在企业中反复传颂，以说明企业对人抱着什么样的价值意识。松下就是这样的一个例子，通过二战后的危机建立起团结一致的企业文化。

（3）通过指导教育和示范向新员工灌输企业文化。企业领导有能力通过各种非正式的信息来进行这种示范和教育，以作为对员工进行正式培训的补充。如一个公司总裁通过自己开小汽车，不要私人办公室、衣着随便，和员工打成一片等方式，表明他不看重形象和等级地位，并且欢迎来自任何人的好主意。又如一位资深总经理在新任职位上讲解其战略规划的独特方法，并详细显示各种原理、规则、程序的应用，从而成功地改变了这家公司十多年缺乏战略规划的状况。

（4）通过奖励和惩罚标准明确规定出企业文化的界限。企业员工通过被鼓励、赞扬，通过和上司讨论公司的价值观，也通过公司的惩罚来学习到企业文化。被奖励或被惩罚都包含着一些信息，通过连贯的奖励或惩罚，特定的企业价值体系就可以确立起来，企业的基本信念也能够得到了解和接受。需要注意的是，如果这种奖励或惩罚缺乏连贯性，则可能会造成企业中极大的文化矛盾或者在公司层次上造成某些缺陷，使整个企业文化嵌入受阻。

面临不确定外部环境的企业，要在复杂多变的作用力下实现经营管理的目标，就必须有变革的能力，而变革中最困难的部分就是企业文化的变革，即企业的文化重塑。一般来说，企业文化重塑的原因来自：①当公司一贯依靠该文化、价值观为动力，而环境正在发生根本变化之际；②当本行业竞争激烈，需要随着顾客需要的发展进行变革之际；③当企业成绩平平或每况愈下之际；④当企业十分迅速地成长之际；⑤当企业将成为超大型集团公司之际。这些原因各不相同，但都蕴育着企业文化重塑的内在动因。

而要成功的进行企业文化的重塑，一些关键的因素是必不可少的，主要包括以下几方面：

（1）将一位极具号召力和影响力的领导人物置于负责企业文化重塑的位置上，通过他的领导力在全体人员中激起对变革过程的信念。

（2）确认威胁的程度，得到人们的认同，只有当一种文化与其环境不相匹配时才需要文化变革，此时即使再困难，变革也是能为人们所接受的，因而，若威胁越大，且越广为人知，那么一种文化转变到另一个方向上的可能性也越大。

（3）在新的价值观念和行为规范方面提供专门的转变培训。按照某种正式的管理程序办事为人们提供了对新价值观、新行为甚至新语言的训练机会，从而将文化的重塑规范化。

（4）由外来人士发动的企业文化变革有时更易令人接受。这是由于他们充当起文化间的桥

梁的作用的缘故。他们有助于缓解在变革深入时激化的矛盾，指示变革的前进方向，以及为如何使变革真正起作用出谋划策。

（5）利用某种转变仪式作为变革的一个重要因素。这能够使许多人参加变革的过程，在此过程中，人们告别旧的方式而开始新的生活工作秩序，从而在心理上防止人们回复到旧的模式或毫无思想准备地闯入新领域。

（6）坚持确保转变中的安全感。如果变革使员工感到失业的威胁，他很有可能迅速转变为变革的对立者，成为旧方式的保卫者，这将会造成企业文化重塑的极大阻力。换言之，稳定人心在企业文化重塑过程中至关重要。

总之，企业文化的塑造和重塑成功与否，在很大程度上取决于企业领导者的贯彻变革的技巧及方式。企业文化经过重新的嵌入后，企业文化新的模式将会对整个企业机体发生作用，这种变化迟早会在企业对外界的行为中表现出来，并影响和改变着企业所处的环境。

第二节　知识经济时代的企业环境和企业文化

知识经济时代意味着企业面临的环境将发生翻天覆地的变化，在这个变化的时代，企业将面临全新的总体环境和竞争环境。而企业文化，由企业环境中产生出来并将在知识经济时代承担更加重要的责任，显示出知识经济是人性化的经济这一观念。企业文化的变革源于组织的变革，未来组织将成为高度分散型的原子化组织，但同时又是一种学习型组织，与之相应的企业文化将呈现新的特点，其中最为重要的是团队精神和对成员创造性的鼓励。企业文化还将成为人们生活中实用的一种宗教式文化，指导着人们在变化世界中的工作和生活。

一、知识经济时代的企业环境

1．知识经济时代环境的特征

知识经济时代的到来，表明人类已经进入了一个曾只属于遥远未来的时代。这个时代充满着高科技的成果，日新月异成为世界现象最好的概括。知识经济时代的环境，就是人类未来生存的环境，它将有以下三个特征：

（1）变化的迅速和深度加剧。知识经济时代，随着高技术的发展，通信技术将世界形成一个相互作用的网络，同时，世界以一种前所未有的速度甚至加速度向前发展，于是人们生产、生活方式无时无刻不在经历着某种变革。创新是知识经济最大的特征，创新意味着新事物的不断产生，而这种新事物又将在某个或某几个领域引起一连串新的反应，产生一些新的因素出来，继续这一进程，则新事物就如同核反应堆的原理一般产生出来，从而导致变化的加快和加深。这无疑会给社会生活带来不断的冲击，从而形成一种物质生活与精神生活共有的“震荡”。

（2）加速更新的技术和知识是时代的主要动力。技术在知识经济时代更加成为社会进步的发动机，而知识便是发动机的燃料。在知识经济时代，由于“燃料”充足，技术的更新加快，技术发明不再仅仅局限于组合机器和技能。各种重要的新机器，将启迪人们去改变其他机器，并给人们提出解决社会的、心理的、甚至个人问题的新办法。这些重要的机器将全面改变人类的智力环境和观察世界的方法。计算机触发的思想风暴使富于想象力的各种假设有可能成为现实，产业结构发生巨变，新的社会组织应运而生，劳动力的概念也被新的工作概念影响而改变。这一切变化背后的推动力就是技术与知识。

(3)变化中的人们。知识经济时代信息复杂、变化极快，使人类整个社会生活结构变得错综复杂，人们不得不经常变换场所，相应地改变所承担的角色。同时，大量闻所未闻的新奇事物进入人们的生活，改变着人们的习惯，这种加速的变化使人们应付生活的困难越发增多，而随着变化的速度继续加快，人们可能将要面临人类适应能力极限的挑战。为了生存，每个人都必须全力以赴以获得高度的适应能力和旺盛的生活能力，而旧有的文化根基——学校、民族、社团、家庭及职业都在变化的冲击之中走向瓦解。每个人的生活都渗透进入变化的因素，使知识经济时代成为一个富于高度挑战性的时代，人们将在这个时代迎接技术加速带来冲击的挑战，也将迎接来自自身适应能力极限的挑战。

2. 知识经济时代的总体环境与竞争环境。

知识经济时代的企业将面临着全新的企业环境，为了使我们对这个环境有较为细致的了解，我们将分别分析总体环境和竞争环境，以对未来社会企业经营的外部条件作出预测和判断。

(1)总体环境。

①经济环境。知识经济时代的经济环境有这样几个特征：第一，科学技术推动经济的发展，表现在信息技术得到广泛的应用。第二，生产要素投入无形化，无形资产对企业经营起着重大作用；第三，产业结构发生重大变化，制造业在产业结构中的地位尤如农业在工业经济社会一样，其比重下降到一定的程度后将趋于稳定，但制造业产品中知识和技术的含量将会有较大提高；信息业将发挥基础产业的作用；咨询业是提供最终“脑力服务”的产业，在未来产业结构中将成为支柱产业；作为向其他产业提供服务工具的软件业也将占到产业结构中较大的份额；第四，劳动力结构也将发生重大变化，由于高新技术不断涌现，新型产业群如电脑、通信、航空航天等产业迅速崛起，同时也带动相关的服务性产业，提供了无数新的就业机会，因此失业问题将得到根本解决。同时，劳动、工作有了新的概念，信息时代将传来雇佣劳动；第五，经济一体化和网络化，使整合世界更加紧密地联系在一起。

②政治法律环境。由于经济全球化的影响，国家的政治法律环境与其他国家更多地进行着相互的作用和影响。这表现在：第一，经济合作组织增加，各国将结合成为不同的区域组织进行经济活动，同时跨国战略联盟将成为一种最主要的方式；第二，各国的立法将更趋于一致，这为企业跨国经营提供了更好的环境，而频繁的国际贸易也使各国倾向于对国外企业采取国际国内企业平等的政策；第三，更多的国际法来解决全球性问题，如环境保护、制止核扩散、不平等贸易等等，有关消费者权益保护的法律将在全世界通行。

③科学技术环境。科学技术是知识经济发展的推动力，技术创新成为知识创新的重要内容。知识经济在生产中以高技术产业为支柱，高技术主要包括信息科学技术、生命科学技术、新能源与可再生能源科学技术、新材料科学技术、空间科学技术、海洋科学技术等。另外，高技术创新和科学方法是知识经济的主要内容，在一般情况下包括技术创新、管理创新和制度创新等。此外，高科技还从以下方面影响着社会经济生活：信息和通信产业迅速兴起；国际网络化进程加快，使知识的创造、储存、学习和使用方式产生巨大变革；虚拟现实大大提高了人们学习的机会和效率；网络化消除了人们应用知识受到的时间、空间限制，知识劳动力成为最重要的经济因素；电子和信息革命，使人类社会进入到信息化制造阶段，物质生产非物质化。这一切都使知识经济时代的技术环境成为其他宏观、微观环境的基础。

④社会文化环境。知识经济时代的社会文化强烈地受着技术环境的影响。高技术渗透到每个个人的生活中，深刻地改变着每个人的生活，从而改变着社会组织的形式和观念，使整个社会环境发生彻底的变革。这些变革将是各方面的，社会价值观念和生活方式急速分化，向所有一体化的结构提出挑战。人们的组织、朋友的选择和家庭的建立都会发生深刻的变化。等级制度面临崩溃，官僚体制进一步瓦解，民主政治形式趋向多样化。而人们将更为强调个人生存

的独特方式,文化的作用也将具有更多的包容性。在这些总体环境中,对于企业经营管理发生最大影响的将从政治法律环境转向技术环境,因为后者是整个时代特征的体现。

(2)竞争环境。竞争环境中的行业环境、市场环境和竞争者环境,在知识经济时代的背景下将发生根本的变化,其主要特点为:

①人力资源成为企业竞争力的根本来源。知识经济是一种知识资本经济。在知识经济社会,起主导作用的资本是知识资本,知识资本是人力资本和结构性资本的融合,而结构性资本是指领导能力、公司文化和社会认可程度等因素的综合,知识资本的核心主要是指特定人才和技术组合所拥有的创新能力和这种能力的持久性。这样,拥有高素质的人才群体便成为企业生存和发展的保证,成为企业竞争力的根本来源。企业为了获得超越对手的竞争力就必须拥有超过竞争对手的数量更多、素质更高的人力资源,并适当地管理组织这些高科技人才,使他们不断地进行创新。

②合作观念与竞争观念并行。随着知识经济时代的到来,竞争对手有必要和可能结成战略联盟,共同应付变化着的市场与行业。这是因为知识经济时代科技发展以加速度进行,科技体系愈加复杂,任何一个企业都不可能始终保持领先的地位而必须与同行进行知识和技术共享。另一方面,不同优势的企业合作,能够实现优势互补,并有利于合作双方共同加快技术更新的步伐。这样,合作成为与竞争对手相处的另一种形式,并且日渐成为与竞争并行的观念。竞争企业之间将由竞争与合作构成一张错综复杂的网络,而信息化技术与相关技术使这种关系的存在成为可能。随着合作范围的不断扩大,整个世界都将为这张网所覆盖。

③竞争总体上将更加剧烈。知识经济时代的企业将面临范围更广,竞争力更强的竞争对手,而竞争的残酷性也大大增强,这是由于网络使跨国经营轻而易举,一国企业可以使在另一国的子公司直接受到管理,避免各种可能的拖延,同时,由于信息随时会被传到任何地方,无法阻止,企业经常面临突然出现的竞争对手。另外,竞争的前提是企业具有相对其他企业的差别优势,而信息的有效传播及其易得性使企业刚刚得到的差别优势转瞬即逝,超额利益将只能来自于更新的创意。最后,价格战在网络环境中会更趋激烈,这是由于这时的价格战将成为全球和更多相关领域参加的价格战。总之,激烈的竞争将使企业以创新求得竞争优势,这正是最不易取得的优势。

3. 知识经济时代企业与环境的关系

在知识经济时代,企业与环境的关系发生了变化。首先,企业与环境的界限变得不那么明显了。网络使每个企业暴露于信息网中,虽然企业仍然能通过其独立的法律身份而区别于它所在的环境,但企业的活动与环境各因素的联系更加紧密,以致于要区分企业的“内部活动”和“外部活动”几乎是不可能的。这样就使企业对于面临的风险能更敏锐地感知,也使企业对环境有更强的作用力,如通过网络发布特定的信息等。其次,知识经济时代的环境具有高度的不确定性。造成一个环境不确定性的主要因素有环境的复杂性和不稳定性两个方面。环境的复杂性随着企业决策面临的因素数量增加而提高。在简单环境中,由于只面临很少的环境因素,企业能够作出较准确的预测,而在复杂环境中,多个因素使企业预测难度增大。太多的环境因素同时变化加上它们之间的相互作用,使企业几乎无法作出具有实用价值的预测。而环境的不稳定性是由外部环境变化的速度决定的。在重要的环境因素不发生或只发生小幅变化时,企业处于稳定的环境之中,企业可以利用历史资料和已有的预测方法估计未来情况,而不稳定环境中重要环境因素发生剧烈大幅的变化,即使使用先进的预测技术也难以作出科学判断,即使作出了判断,其实用价值也有限,因为环境很快又会发生变化。知识经济时代以变化的快速和深刻为主要特征,这使其不稳定性和复杂性大大加强,将几乎所有企业置于复杂不稳定的环境中,而不是象传统所划分的那样,还存在着复杂却稳定,或既简单又稳定,或不稳定却简单的环境。如下图所示。

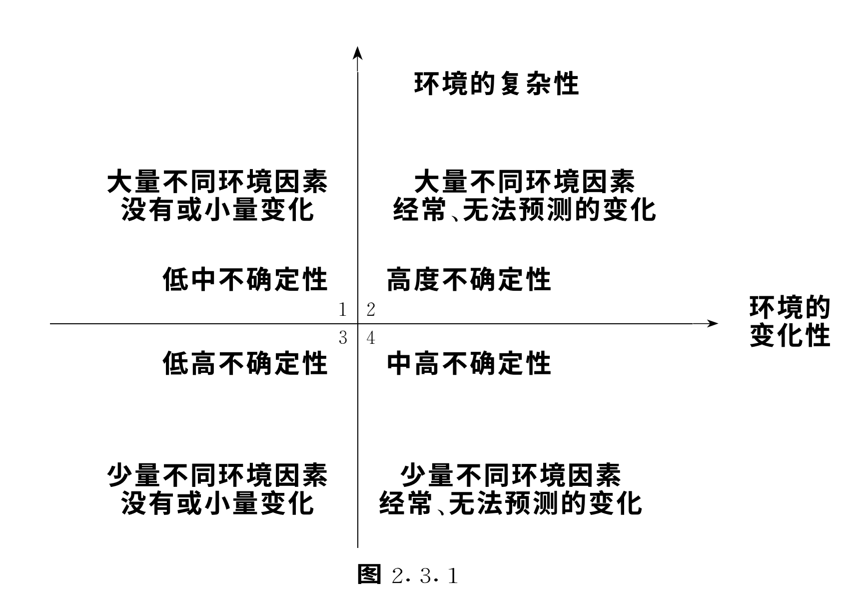


图 2.3.1

知识经济时代的企业处于第 2 象限的环境中。企业所面临的是最不确定的环境：影响企业决策的环境因素很多，而且这些因素在频繁地变动，使预测极为困难，经营风险增大。这种不确定性要求企业不断进行组织创新、管理创新和文化创新，或者可以说，以弹性的政策应付波动的环境，是知识经济时代企业生存发展的根本出发点所在。

二、知识经济时代的企业文化

1．知识经济时代企业文化成为经营管理的根本

企业文化作为企业的灵魂，始终在企业的生存发展中占有重要的地位。而这种重要性在知识经济时代进一步转变为企业经营管理的根本，企业成为文化的载体，文化成为企业生存的依据和发展的动力，这是由于：

（1）知识经济是人性化观念下的经济。工业经济时代的近百年中，从科学管理到行为科学，再到现代管理的不同阶段，人们都在力图找到既能调动人的潜能又适应市场需求的经济管理模式和方法手段。但是由于生产方式、组织、技术等方面的局限，人性化管理始终未能得到实现。而知识经济的到来使人性化管理真正得以实现。在知识经济时代，大规模生产被灵活的生产者网络所代替，大规模无差异市场营销让位于个性化营销，企业经营管理把对人的关注，人的个性释放及人的个性需求的满足推到空前的中心地位。一方面，企业必须向顾客提供最佳产品服务，另一方面，也要在内部实行员工导向型的管理，与顾客导向结合在一起，共同构成企业管理人性化的内容。人的个性和创造性在知识经济时代得到充分实现，而其它令人厌烦的工作却交给计算机和网络完成。这种人性化观念不仅是企业文化构成的基础，而且使企业文化在企业中占据主导位置，一切生产、销售和服务活动却在企业文化的导向下进行，这时的企业文化同工业经济时代相比更加深厚、强烈，从而在经济生活中扮演着更重要的角色。

（2）企业文化同信息文化融合在一起。信息文化是指时代新观念、新知识、新技术与经济性相融合的文化现象和管理思想。在知识经济时代，信息文化同企业文化融合在一起，企业管理者以人为中心，以信息管理为手段，发展以提高企业创造力、竞争力和应变能力为目的企业战略。这也使企业文化进一步跟随信息渗透到经济生活的各个领域。企业成为一个特质信息文化的载体，企业管理过程发展成为信息文化的吸收、构建、传播和应用的过程。

(3)企业文化是员工对付变化的有力武器,从而使强烈的文化成为生活中的必需品。前面已经讲到,知识经济时代是高度不确定性的时代,变化的速度之快,影响之大,影响着人们的社会生活,并从生理、心理上向人类适应能力的极限挑战。企业文化的三大功能之一,便是减少企业员工面临问题时承受过多过重的压力,指导员工有效地完成工作任务。知识经济时代,工作将成为人们生活的主要组成部分,企业文化也将由此深入到人们的生活当中,成为指导人们工作和生活的最重要的价值体系。

2. 知识经济时代企业文化产生的组织

为了了解知识经济时代企业文化的特点,首先需要了解文化产生出来的背景,这就涉及到知识经济时代企业所具有的一些特征。

(1)原子化组织。知识经济时代迅速变化的企业环境击溃了过去曾属统治地位的大型的、传统的、等级制度的组织,这种崩溃造成了权力高度分散的组织。这是一个没有老板的组织,公司的工作将在自主的小单位中完成,这些工作单位最多 10 至 20 人,每个单位在经济和管理上均有自己的控制,通过良好的通信手段和文化纽带与更大的公司组织相联系。与目前的组织相比,具有更小的规模和高度的弹性的这种组织,更加有效地承担着网络环境中的任务。

原子化的组织中中层管理者的角色发生了转变。中层管理者的职能,将从把信息从公司最高管理层传递给工人,转变到一系列适应于原子化组织的新任务中去。首先,他们将与组合成半自主单位的员工们洽谈和制订适当的经济协议;其次,在员工发言权日益增大的情况下,管理者将起类似经纪人的作用——平衡员工和公司两方的权益;第三,作为公司的代表,管理者将激励员工为公司整体而工作并对自身所在组织感到骄傲。管理者将既是文化的建立和支持者,又是推广者和维护者。

在急剧分散的杂乱无章的原子化组织世界中,绝对需要某种粘合剂,以使互不相关的工作单位保持一致,因此,企业文化将承担着重要的任务。没有强烈文化的纽带,原子化组织会分崩离析。而要建立的企业文化应当具备这样几个特征:首先,将一种强烈的文化,贯输到每个原子组织当中去,这种文化的核心信念应当是围绕顾客、价值等观念建立起来的。当新的原子组织产生,企业的文化也随即贯输进去,使所有组织始终保持着一种牢固的联系。其次,这种文化的导向应当以全社会利益为导向,从保护环境,为顾客提供持久服务的角度出发,建立共同的价值观念的基础,而不是以个别企业的经济利益为目标。再次,这种文化的基础是合作文化,这使得人们负担共同的责任从而有了共同的行动纲领,甚至共同参与目标决策过程。作为公司中积极而又富于创造性的组成部分,员工将使自己的目标同公司目标趋于一致,从而确保公司和员工都获得成功。

(2)学习型组织。知识经济时代的企业组织还应该是一种学习型的组织。企业只有通过不断的学习,探索、更新才能在知识迅速更新、数量急剧膨胀的环境中生存。学习,作为一场革命,将深刻地改变企业的组织和管理方式。

学习型组织是一个不断进行知识积累和创新的团队,使个人、工作团队及整个系统在三个层次上得到共同发展,进而形成"学习——推算改进——建立竞争优势"这一良性循环。学习型组织包含以下五个层次的修炼:①自我超越。它是学习型组织的精神基础,要求组织成员不断理清并加深个人的真正愿望。集中精力,培养耐心,为自己的奋斗目标而生活。组织群体对于学习的意愿和能力植基于每一成员的意愿和能力;②改善心智模式。以开放的心灵接纳新观念。领导者的心智模式由权威信奉转向员工自主,员工树立自主指挥和管理的观念,运用系统思考方法,从整体利益出发,自主决策,积极地创造性地完成所承担的任务,对于瞬息万变的外部环境,组织能够随时作出灵敏的反应;③团队学习。通过"深度会谈"组织成员讨论寻求在克服妨碍组织学习的方法,建立新的良好心智模式,并整合出组织统一的"愿景";④建立共同信念。包括共同目标、共同价值观和共同的使命感。它是组织中人们所共同特有的意向,使不同

的活动融汇于一体，并将成员凝聚在一起，启发他们追求卓越和主动的精神，从而使企业具备对环境随机应变的能力；⑤系统思考。是学习型组织的核心观念，即将企业和人类的其他活动视作“系统”，系统思考要求成员将遇到的问题放在整个组织系统内加以考虑，从组织整体利益和长远利益出发寻找恰当的解决方法。

可见，知识经济时代的组织具有高度分散化和不断学习的特征。此外，为了适应经营环境的迅速变化，要求组织具有更大的弹性，并大大提高组织整体的综合效能，因此建立的组织是跨职能、跨企业的团队，使企业保持对环境的适应性和灵活的特性，这些都对企业文化产生作用，使知识经济下的企业文化具备新的特点。

3．知识经济时代企业文化的特点

知识经济时代的企业文化强调的特征，是适应其组织结构特点和适应企业环境的需要而发展起来的，这些特征包括团队精神、创造性和某种宗教精神。

（1）团队精神。所谓团队精神是团队成员共同认可的一种集体意识，是显现的团队成员的工作心理状态和士气，是团队成员共同价值观和理想信念的体现，是凝聚团队、推动团队发展的精神力量和共同意愿。团队精神是小规模单位联结为大单位的纽带，体现了知识经济时代管理是人本管理这一基本要求。

一个团队所确立的团队精神，可以是顾客导向的，也可以是员工导向的，还可以是兼顾二者导向的。例如，某种团队精神被概括为“团结创业、努力争先、创新开拓、追求卓越”，那么，这就是一种立足团队、兼顾外部环境、富有竞争意识的团队精神。“团结创业”是团队凝聚人心、完成工作任务的基础；“努力争先、创新开拓”是鼓舞团队成员奋发向上，创造性地完成工作任务；“追求卓越”则体现了团队勇于迎接挑战和竞争的精神风貌。特别是“卓越”体现了团队精神的根本，它表明团队成员将通过永无止境的学习和实践追求美好的未来。

一个团队的团队精神会跟随自身因素和成员状况的变化而变化。影响和促进团队精神的因素有：成员对团队目标的认同、合理的经济报酬、对工作的满足感、优秀的领导得、同伴间的和谐、良好的组织沟通、生理和心理健康等。尤为重要的是对团队目标的认同是影响团队精神发挥的基本因素，这是因为团队精神作为一种被其成员内心认可的集体意识，只有当成员个人目标与团队目标协调一致的时候，才能起到鼓励成员的作用，才能使个人对团队具有强烈的认同感，从而愿意为团队目标努力奋斗，只有这时团队精神能力会真正显示出力量来。要建立良好的企业文化，团队精神能否得到建立和提升至关重要。组织可以通过培养集体意识，实行民主管理，鼓励和支持成员参与团队决策来加强团队精神，同时注意组织内部应公平考核、合理授权、健全升迁制度，从而激发成员的工作动机和鼓励其发挥潜能。

（2）创造性。知识经济时代的管理，本质上是一种创新管理，即不断根据市场和社会变化，调整人才、资本和科技要素。以知识创新适应市场，满足市场需求，同时达到实现自身效益和完成社会责任目标的过程。创新离不开人的创造性，知识经济是一种创新经济，人的创造性被提高到前所未有的地位，这体现为知识经济时代对研究与开发的高度重视和企业发展对员工的依赖。创新特别是产品创新成为企业的命脉。这体现在企业文化中，就形成了对员工创造性的提倡，组织追求的创新就具体化为创造性与组织的相互适应，那么，如何才能完成这一适应呢？

首先，企业最高领导人要充分理解创造性。它可以通过进行面向最高领导者的直接的创造性开发训练来实现，以便最高领导者具备大脑的灵活性和展现力、说服力，同时，最高领导人必须放弃组织权威主义，而应面向组织，以广阔的视野和长远的洞察力为基础，判断创造活动是否有利于组织目标的实现。其次，为了在组织中让创造活动活跃起来，必须建立自由无障的气氛。这里的自由，不只是成员个人主观的自由感，而是与完成企业目标的使命感并存的自由感。最后，为了使创造性高的人适应组织，必须建立相应的企业文化，使成员从主观上感觉到“我能够通过创造而不断成长和进步”，从而以创造推动自己和组织共同前进。

(3)宗教精神。除了提倡团结一致,要有共同使命的团队精神和提倡并培养组织成员的创造性之外,知识经济时代的企业文化在本质上,还有影响之深刻,对于个人及组织影响之重大,具有某种类似宗教的精神倾向。当然,这里的宗教精神并非指信奉某种宗教而言,而是指企业文化如此强烈、深厚,并吸引着组织内的各个“原子组织”,以至它对组织成员已经成为一种高度生活意义的信念和价值观,并深入到人们的生活当中去。人们依靠信念和价值观而成为有组织的人,才能适应急剧变化的外在世界,因此,在变化速度与深度更加快速和深远的知识经济时代,人们将更需要精神信仰来寻求自身的基点以立足在日新月异的社会中,企业文化将承担起这一责任,它即保证了组织目标能够由具有共同奋斗目标和价值取向的成员来实现,同时也为组织成员提供了工作和生活的一种根本动力,从而类似一种宗教,引导着组织成员、组织乃至整个社会生活走向进步。

第三节　跨文化管理

知识经济时代的全球战略管理,使多元企业文化的融合同各国社会不同文化交织在一起,使跨文化管理成为企业经营管理的重要组成部分。跨文化管理,从宏观层上看,是需要适应和调整的国家文化,从微观层上看,是需要融合的各具特色的企业文化。对于这两种文化的认识与协调,是跨文化管理的主要内容。其中对于企业文化的融合,本节作了较为详细的论述,并从文化重塑的类型和具体措施学方面,对企业文化的融合方法作了介绍。

一、跨文化管理产生的背景

知识经济时代的企业文化模式将由地域文化管理转向跨文化管理。因此,跨文化管理产生的大背景就是知识经济。具体说来,以下几个方面对跨文化管理的形成具有更重要的作用:

1. 全球战略是企业的根本发展战略

知识经济时代,网络将整个世界联结在一起,使地区之间的距离大大缩短,使无国界、无疆界的全球化成为时代的一个特征。企业处于开放性的世界,每个企业都必须加入国际竞争,直接受到全球化竞争的冲击。但同时,全球化的知识经济时代也为企业提供了吸取他人经验,在世界范围内寻求发展的途径。企业必须将自己视为全球一员,树立强烈的全球竞争观念,主动出击,制定全球竞争战略,并从全球战略的高度提高经营管理水平和质量。

在全球战略指导下,企业的经营将主要以跨国经营为主,这意味着企业必须面对国际风险因素,跨国冲突因素和复杂的环境因素。国际风险因素包括政治、金融、法律、税收等方面的因素,这类风险一般由不同货币、货币标准以及国家等方面引起。政治方面的风险必须将某国对外国企业经营的一般政策考虑在内;金融方面风险包括国际收支平衡、变化的外汇关税率,国家之间不同的通货膨胀趋势以及利率差别;法律方面风险和税收方面的风险等,也都包含在国际风险因素中。跨国冲突因素指来自不同国家的管理者、员工、顾客、供应商等的不同特性以及跨国企业所在国家利益与公司本身目标相冲突的问题。这些冲突有些是企业内部的,更多的是与外部环境的关系引起的。复杂的环境因素则来自于,环境因素对企业经营的影响更加复杂、多样化,也更加重要,知识经济时代复杂的环境因素及其不稳定的特点,使企业不得不采用新的概念、新的工具、新的分析方法和各种类型的信息进行对不确定环境产生问题的处理。在影响企业经营的环境因素中,文化差异至关重要。企业领导人的文化意识决定了企业领导人和企

业如何制定国际环境及决定采取何种方式在这个环境中求得生存。因此，企业必须将跨文化管理作为管理的主要内容，在解决了企业跨文化中产生的问题和风险之后，企业才有可能在不确定的环境中生存下来。

2．多元融合是知识经济时代企业文化的特征

企业文化是管理活动与不同民族、不同区域的文化相结合所形成的管理哲学和管理风格。知识经济是人性化的时代，然而对人的理解不同国家之间却存在很大差别，有的主要指单个人，因此，在管理工作中，管理者把激励的理论和方法重点分散运用到单个对象上；有的主要是指集体的人，强调“人和效应”，这时管理者会强调团队精神以追求企业整体优势。在管理方法上，各国亦有不同。有的注重制度和纪律强制；有的重视共同意识的形成；在管理目的性上，有的是利用人追求功利；有的则是为了人，以实现人的价值为目标，所有这些体现了不同的企业文化内涵。知识经济时代强调“人本管理”虽然在一定程度上引导企业建立具有共同“人性”基础的文化，但是管理文化在各国的差异仍将继续存在，这还使得企业会面对更多的管理方面的冲突，也有利于各个管理文化相互借鉴，取长补短，相互融合，形成适应时代的更具综合性的管理内容和艺术技巧。

二、跨文化管理的对象

知识经济时代企业的跨文化管理，包含有两个层次的概念，一是在企业进行跨国经营中面临的广义上的各民族文化间的冲突，这些冲突广泛地影响着企业的产品、服务的定位及相应的市场策略；另一方面则指企业通过购买或兼并完成跨国经营所面临的企业内部两个或多个不同风格的管理文化的冲突。因此，跨文化管理将成为企业经营的最重要，也是最深层内容。它实际上包含着跨国文化管理和跨企业文化管理两个内容。

1．跨国文化管理

企业跨越国界的经营活动必将面临来自各个不同国家文化的挑战，因此要对这些不同的社会文化环境因素进行分析，这些主要的社会文化环境包括：(1)语言。语言是文化的产物，同文化不可分割。社会文化越发达，社会结构越复杂，其语言就越丰富，企业进行跨国经营有利于各种需要语言的沟通，如谈判、签约、通告、广告等。成功的企业是能够灵活运用当地语言的企业，因各语言的重要性不仅在于表达意识，更在于表示一种亲切感。知识经济时代，语言的差异性被各种先进的翻译工具所弥补和消除，语言造成的文化问题将大大减少但却并不能完全消除。(2)风俗习惯，知识经济因网络联结起人们，缩短了各民族间的距离，使它们更加紧密地联系在一起，从而促进了文化的融合。但是，各个文化千百年来形成的风俗习惯是根深蒂固的，企业仍将需要考虑他国的文化传统、偏好和禁忌，以及人们在友谊、家庭、社会阶层等观念上的差异。(3)宗教信仰。这是直接影响人们偏好与生活习性的因素。现今流行的各大宗教，仍将在知识经济时代深刻地影响着人们的行为。如北欧、北美和澳大利亚流行的基督教，西欧与南美流行的天主教，中东与北非流行的伊斯兰教和亚洲的佛教。不同宗教有不同的文化倾向和戒律，从而影响着人们认识事物的方式、行为的准则和价值观念。(4)态度与价值观。从行为科学来看，人的行为受其思想和意识的支配和影响，人们对事物的态度以及由此产生的价值观念对消费方式、消费行为都有很大的作用。如对财富、冒险和对待新事物的不同态度等。(5)社会阶层。按照一定社会标准，将社会成员划分成若干社会等级的方法不同，反应了文化的内在差异。这里社会标准主要指收入、财产、文化、职业和社会声望等。同一阶层往往具有相同价值观念和生活方式，社会阶层的存在与差别，因社会制度、经济发展水平和历史文化的不同而各具特色。以上便是企业进行跨国经营中所主要考虑的国家文化管理因素。企业对于这种文化之间的冲突往往需要进行大量研究工作以进行适应，使企业中的社会文化观念与东道国尽量保持一致。

2. 跨企业文化管理

知识经济时代企业以全球为战略出发点，意味着企业将以购并方式完成相当数量的企业联合与重建。在兼并完成后，企业必须面临大量整合措施，包括战略协调、组织合并、业务整合、制度整合和文化整合等。而文化整合是最深层次的问题。这是因为合并后的企业，虽然表面上已成为一个统一的实体，但其各自的文化则往往不同甚至相互冲突，这种冲突反映到成员的思想和行为当中，就会表现为对新制度的不理解并对抗不符合自己价值观的命令，这将最终导致管理制度、经营方式等方面整合的失败。各企业的企业文化有强弱之分。强文化中，组织的核心价值观得到强烈的认可和广泛的认同。它对员工的行为产生极大的影响，因为高度的共享和强度在组织内部创造了一种很强的行为控制氛围。弱文化中，组织没有显著的统一的价值观，对员工影响较小，因此，兼并一个具有强文化的企业，组织文化的研究将是极其困难和缓慢的。

三、跨文化管理的策略

1. 跨国文化的融合

对于实施全球战略的企业来讲，最为重要的是承认文化差异的存在，然后努力去适应外国文化并促进本国与外国文化的融合。促进两国文化融合，解决文化冲突是企业生存发展的关键，这可以从以下几条途径来进行：

(1)对外国文化抱客观和欣赏的态度。人们总是对自己国家的文化充满自豪，文化之间存在差异，但却没有优劣之分。企业进行跨文化的经营时应当明确：那些看似古怪的语言，价值观念、宗教信仰和风俗习惯对该国人们来说是再自然不过的，而任何偏见和成见对于跨国企业来讲都有百害而无一利。如果对当地文化表现出一种赞赏的态度，则开展经营活动时就会顺利地多。驻外人员应当是能够对各种文化抱以尊重的态度，能以平等的身份与之交流的人员，应消除以自我为中心，带有种族偏见的思想和观念。

(2)双赢策略。互惠是跨国经营思想的一个基本原则。跨国企业为了自身全球利益而不惜损害东道国的利益，这在战略上是不能持久的，而且会造成影响深远的后果，加深两国之间的冲突。如为获取税收利益，跨国企业利用转移定价将利润转出所在国，以及在合资项目中利用各种手段损害东道国的利益等。这些作法会伤害两国之间的友好关系，而只有在友好合作的关系中，跨国企业才能长久生存。知识经济时代合作是与竞争并重的观念，体现在企业的全球经营中时，这种观念更要倾向于通过合作消除双方文化的差异及冲突。

(3)本地化。成功的国际企业必定是实施本土化经营最广泛和最彻底的企业，本地化的经营策略不仅使企业能更多地利用当地成本、销售渠道方面的优势，更能帮助企业消除同当地文化之间的冲突。本地化战略通常包括尽可能多地雇用当地员工，向他们灌输企业的经营理论和价值观，争取获得他们的认同和对企业的忠诚。还可以加强同当地供应商的联系，如通过部分股权的转让等等，使当地供应商参与企业的经营管理，以使其通过公开利益的关注将他们同企业联系在一起。

(4)公共关系。企业进行跨国经营，通过开展恰当的公共关系活动能够有效地沟通两国间的理解，从而消除由于文化造成的种种冲突。因企业的公共关系战略应包括如下几个方面：第一，对东道国政府的公共关系战略，其目的包括避免歧视性待遇和使企业的合法活动能得到东道国政府的理解，合作与友好，特别要注意以下几点：①关注东道国的政府变化和民族主义情绪，当企业利润很高时，要通过一定手段和方式使之降低，从而减少对当地政府的刺激。②为东道国的社会公共事业作贡献，加强同当地人们的情感联系。③适当时可以依靠母国政府如政治、经济、外交等方面的影响帮助企业同东道国政府进行沟通。第二，对当地竞争者的公共关系战略。当地竞争者是当地文化的代表，同当地竞争者处理好关系，是跨国企业文化协调的重要

组成部分。要处理好同竞争的关系，跨国企业首先将自身发展同当地地区经济的发展紧密地联系在一起，并通过自己的生产经营，影响并带动当地相关行业的发展，同当地企业建立良好的合作关系，将竞争者之间的竞争关系转变为合作关系，把对立的利益主体转变为利益共同体。当竞争关系难以转变为协作关系时，国际企业则应尽量发展与无竞争关系的东道国其他企业的协作关系，以此来制约当地竞争者。第三，与东道国地区之间的公共关系战略，国际企业应在东道国地区树立这样的社会形象：它是社区规范的模范执行者，是社区建设的热心支持者和参加者，以及社区发展的积极推动者，这需要国际企业作出下列行动：公平、适应和执行社区已形成的社会文明规范；积极参加社区建设，如赞助社区文化教育事业和慈善事业，并随着企业的发展壮大，不断扩大对社区的贡献，使社区公众分享企业发展的利益，最后，在可能的情况下，应对本地区的就业和纳收作出直接的贡献。

总之，为了作好跨国文化的协调，国际企业必须作出极大的努力。但是，一旦企业同当地政府、竞争者和公众建立起和谐融洽的关系，则企业的经营环境会极大地改善，为企业提供的利益是文化冲突中的企业所不可企及的。除了跨国文化的协调，更为重要的是企业内部管理文化和方式的整合，这在兼并重组的国际企业中体现地最为明显。

2. 跨企业文化的融合

企业文化的融合在跨文化管理中的作用，比起社会文化对企业的影响更为直接和有力。新组建的企业必须拥有新的企业文化，这就涉及到企业文化的重塑，这时企业文化重塑可以分为以下几类：

(1)日化式企业文化重塑，指在一个行业领域内，拥有较强企业文化的企业控制吸收被兼并企业脆弱的企业文化。这种消化的过程之所以为被兼并者接受，是由于兼并者具有优秀而强烈的企业文化，而这种文化能有力地推动新企业的长远发展。

(2)整合式企业文化重塑。通过合并企业平等交流和探讨各自的企业文化，发掘出各自文化的优点和长处，以此作为共同的文化基础，但同时各企业又保留有一部分各自文化的独特性。这是一种综合式的企业文化重塑方式。

(3)隔离式企业文化重塑，适用于跨行业的两个或多个企业合并中的文化重塑，在这种文化重塑中，各个企业最大地保持了各自文化的独立性，彼此隔离起来，由此减少或完全避免冲突的发生，有利于企业的本地化。使这种文化重塑方式与高度分权的跨国企业组织结构相适应，当然，完全隔离是不可能的，而且有时必要的取长补短能够促进企业整体战略美好地实现。而且为保证整个使用政策的统一性。在资本运营、重要人事安排上仍将以总部文化作为基础，以保证全球战略的呈现。

(4)联合式企业文化重塑。这是指各成员企业完全放弃各自文化的独立性，而将各自文化的精华融合在一起，形成一种全新的企业文化。当然，这种文化的重塑的力度和难度都很大，因而也较不易采取。通常情况下有这种文化重塑需要的企业会以中庸之道协同已有文化之间的关系。

那么，如何才能具体实施跨企业文化的重塑呢！这需要采取两个步骤：

(1)组织文化理解。对于不同组织文化的理解是文化融合的前提和基础，没有对文化差异的准确把握，也就谈不上文化的真正融合，对企业文化差异理解包括三方面内容。①调查。主要是对合并公司各自文化的特征、文化发展史、文化环境、文化发展内在机制等方面的内容进行调查，目的在于形成对两公司文化基本特征的量化认识和对文化的形成过程有较为清晰的认识。②分析。包括三层含义，首先，根据文化调查的结果，构建起各自企业的文化模式。其次，超然地制定出两者的差异所在，最后，确立需要加以变革的文化因素，规划出文化融合最终要达到的重塑模式。③反馈。文化理解应包括各公司成员的广泛参与，任何涉及的问题都应有员工积极参与和解决。理解过程中不断反馈不仅能削弱融合的阻力，而且能够激发员工的创新思

维和构思。

(2)文化融合措施。一般遵循三个步骤，即解冻文化——移动文化——重新冻结文化，具体措施包括：①领导更换。企业文化某种意义上可以说是企业领导者的理想、信念、价值观念、道德现在和行为取向的综合反映。前面已经讲过，企业领导人发出的信息在很大程度上影响文化的嵌入和重塑。因此，要融合组织文化应当更换为具有预期文化特征和变革精神的领导。②组织重组。结构与文化有着内在的联系，通常不改变结构，文化也难以真正改变，因此必须建立新的组织结构，而且还要设立母子公司之间的横向组织，以利于沟通文化，解决冲突。③制度改革。企业内部管理制度包括行为规范、绩效评价与激励制度等。以使其与预期文化模式相吻合。④教育沟通。管理当局需要有意识地建立各种正式、非正式、有形和无形的跨文化传播组织与渠道，对员工进行适当的培训、教育和指导，保持员工与领导层良好的沟通，进一步降低融合阻力，促进文化的真正融合。

同时，在企业文化的融合中还应注意以下问题：①成本。文化融合的成本有时十分高昂甚至完全抵消了经济上的利益。所以在企业进行合并计划时，应系统地进行文化分析，确立企业间文化的相容性，同其他因素结合起来加以综合考虑，以降低文化融合的成本。②双向交流。两公司之间文化的交流对文化融合至关重要，除了极端的强弱文化可以一方完全吸收另一方外，大多数文化需要对双方文化的优点进行交流与借鉴，使文化上也能产生“1＋1＞2”的协会效应。③长期性。人对事物认可的态度有一个过程，而且最终将形成服从、认同或内化三个不同层次的形态。企业文化的形成需要一段很长的时间，而一旦形成便不易改变。因此，融合企业间的文化常常需要作长时期的努力，必须循序渐进，不能操之过急，如此方能建立牢固而深厚的新文化基础。

企业总是处于一定的环境中，企业环境影响和改变着企业的行为。而企业文化是企业为适应环境而建立起来的，并且对于企业的生存发展起着重要的作用。在知识经济时代，知识经济本身构成了企业环境的大背景，企业文化则具备了更为重要的作用。这是因为在变化剧烈的环境中，企业文化不仅成为企业适应外部环境，加强内部团结的工具，也成为人们基本信念和价值观的一个主要组成部分，在人们的生活之中发挥着重要的作用。同时，知识经济时代的全球化战略，但使企业经营的范围，活动的场所扩大到全世界，企业之间的相互控股，兼并将成为家常便饭，企业必须面临来自国家文化和企业文化两个层次上文化的冲突与协调，跨文化管理成为知识经济时代企业经营管理的一个重要组成部分。

本章介绍了企业环境的基本内容和特点，并将企业环境分为总体环境和竞争环境进行因素分析，还论述了企业文化的含义与功能，以及类型，尤其是企业文化的塑造与重新塑造。在此基础上，知识经济时代的企业环境具有高速的变化性质，与之相应企业与环境的界限在网络发达的世界中开始变得模糊不清，企业的环境普遍是一种高度正确性的环境。相应的企业文化，由于未来组织转变为高度分散、富于弹性的原子化组织和学习型组织的特征而更具“粘合剂”的作用，它必须把分散的单位组织起来，在这个组织中倡导新型的团队精神和创造性。知识经济时代企业文化模式由地域文化转向跨文化管理，文化的重塑将成为通常发生的事，也同环境一样，永远地处于变化之中。

第四章　知识经济时代的国际企业管理

世界经济进入 90 年代，进入到一个全新的以高科技为依托的经济时期，主宰国际形势变化格局的大国之间的关系，由政治、军事上的抗争愈来愈转向经济上的竞争与合作。而国际经济中的竞争，也已开始从单一的国家利益主体之间，转向在多国联合的利益主体之间进行。国际区域经济一体化和企业跨国化、集团化的大趋势不断增强，跨国公司在此进程中无疑扮演着重要角色。

纵观各国发展史，我们可以发现，在西方工业发达国家背后，常常是大公司在起作用。跨国公司和大的财团不仅支配着政治家的行为，而且直接对国际经济发展的进程产生影响。因此我们今天研究知识经济时代的国际企业管理，无论如何都不能脱离全球经济一体化的大背景，而首当其冲的便在于跨国公司。

第一节　跨国公司与国际化经营

企业国际化经营是当代世界经济发展的一大趋势。它是指企业国际性地利用生产要素和管理技能，从事跨越国界的工商活动，包括商品的进出口贸易、技术授权、对外直接投资、国际工程承包、管理合同、合作生产、国际劳务输出等，是企业由国内经营转向跨国经营的发展过程。

企业进行国际化经营是追求海外高额利润和对全球范围内资源的优化配置组合的结果。而国际经营的结果是使企业摆脱单纯一国的地域界限，成为面向全球的国际企业。而跨国公司或多国公司则是国际企业的主要形式。那么何为跨国公司？它怎样进行国际化经营？改革开放中的中国又该如何进行国际化经营呢？本节将围绕此进行阐述。

一、跨国公司简介

跨国公司是 19 世纪 60.70 年代产生的一种以全球市场为经营目标的企业形态。当时，在经济比较发达的美国和欧洲国家，一些大企业通过对外直接投资，在海外设立分支机构和子公司。其中较有代表性的有三家：德国的拜耳化学公司；瑞典的阿佛列·诺贝尔公司及美国的胜家缝纫机公司。

二战后，特别是 50、60 年代以来，整个世界的政治、经济环境发生了巨大变化，生产力水平的不断提高、技术更新速度的不断加快，运输、通迅条件的不断改善都使跨国公司获得了前所未有的发展。据联合国跨国公司统计，到 70 年代末、80 年代初，跨国公司的数量已增到 1 万多家，由其控制的国外子公司和分支机构已达 104,000 家。目前，跨国公司在世界经济一体化中

扮演着越来越重要的角色，对世界经济和国际政治产生着举足轻重的影响。正如美国国会税则委员会所指出过的，跨国公司的发展，“同蒸汽机、电力的应用、汽车的推广一样，是近代经济史上的一件十分重大的事件。”

1．跨国公司的内涵和定义

自五、六十年代西方经济学界开始对跨国公司（transnational corporation）进行研究以来，如何给这种组织形态下一个合适的定义一直就是重要的研究内容，归纳起来，大致有以下几种：

第一种观点的主要代表人物是英国公司问题专家邓宁（John. H. Dunning），他在《多国企业的背景》一文中曾提到：“国际的或多国生产企业的概念……简单地说就是在一个以上的国家拥有或控制生产设施（例如工厂、矿山、炼油厂、分销机构、办事处等）的一个企业。”这也是一种不言自明的语义学或地理学的简单定义，即跨国公司就是跨越国界、在国外经营业务的企业组织，但这一定义由于在国际化程度及跨国性方面的模糊性，未被接受为一个官方的法律定义。

第二种观点主要是从所有权的法律基础来限定跨国公司的属性。即以跨国公司的股权拥有、管理权控制或公司所依据的法律基础，作为划分企业是否为跨国公司的标准。帕尔马特（Palmet）把企业的经营方向分为三类：民族中心的（面向本国）、多中心的（面向东道国）和以环球为中心的（面向全世界）。他认为后两者属于跨国公司。而梅森劳基（Masonlacky）则以为“多国公司的第一个标准就是在许多国家从事经营，第二个标准是它在那些国家从事研究、发展和制造，……，第三个标准是管理必须是多国性的，第四个标准是，股票所有权必须是多国性的”。

第三种观点是从经营管理上的特点来确定跨国公司的特征。从经营的角度看，跨国公司应定义为跨越国界的多单位或多工厂企业。在组织形式和经营管理上，无论同类产品的水平一体化经营、不同生产阶段的垂直一体化经营以及产品多样化的混合经营，都由于跨国经营而在许多方面产生不同于国内公司的许多特点。跨国公司在海外从事包括各种生产要素和生产活动的全过程，而且它的活动又是在总公司的组织安排下，按照一体化乃至全球战略的要求，在总公司与子公司之间、子公司与子公司之间统一进行。

持这种观点的最著名人士是美国哈佛大学“多国企业研究中心”的维农（Vernon）教授。他在其主要著作《国家主权处于困境》一书中这样描述：“跨国公司是指控制着一大群在不同国家的总公司，拥有一大群公司的这类公司能使用一个共同的人才和财力资源，而且似乎是根据一个共同的战略行事。”

尽管在理论上对跨国公司究竟是什么仍有不同的认识，但国际上基本都以联合国所规定的概念为准。在联合国秘书处的一份《世界发展中的多国公司》的报告中，对跨国公司如下规定：“凡是在两个或更多国家控制有工厂、矿山、销售机构和其他资产的企业。”跨国中心处所收集和发表的有关跨国公司的统计资料也都以此为准，至今尚无大的变化，所以，基本上可以视其为一权威概念。

此外，需要附带说明的是，跨国公司的名称问题与其定义一样，也多种多样，常见的有跨国公司（Transnational Corporation）、多国公司（Multinational Corporation）、国际公司（International Corporation）、世界公司（World Corporation）、全球公司（Global Corporation）、超国家公司（Supernational Corporation），其中叫法最为普遍的是“多国公司”。

2．跨国公司的特征

不同经济制度国家、不同的发展历史阶段、不同部门以及不同类型的跨国公司，情况千差万别，但大多数现代跨国公司，尤其那些对世界经济有重大影响的大型制造业跨国公司，却具有明显的共同特征，即：

（1）规模。大型制造业跨国公司是全世界跨国公司的主体，它们在国内国外处于寡头竞争

地位，在经营活动中他们挟其先进技术、多样化产品、雄厚资金和有经验的管理人才、较高的商业信誉、广泛使用的广告和遍布全球的分支机构的优势，销售额达到惊人的规模。

列为最新公布的世界 500 强之首的美国通用汽车公司，1996 年营业额高达 1683 亿多美元，相当于一个中等发达国家一年的国民生产总值，1996 年世界 500 强的营业额为 11.4 万多亿美元，远远超过当年世界商品和服务贸易总额。

(2)技术内部偏好。跨国公司靠技术优势起家，据维农对美国 500 家大制造业公司的调查资料，证明跨国公司的科技投资远远超过其它一般制造业公司。公司规模越大，科技投入也越多。科学家、工程师所占比重也就越大。

(3)全球战略和内部一体化。所谓全球战略是指现代跨国公司从事国际生产和国际经营时有一个以追逐世界市场为目标的战略，它所追求的是在全球范围内的最大限度利润，而不仅考虑某一子公司的盈亏得失。从全局出发，抢先占领某一市场，为了总体利益，可以牺牲局部利益。

为了实现跨国公司的全球目标，就需要实行内部一体化。各地子公司的重大决策，都要在总公司的统一指挥下，按集中与分散相结合的原则，实行有计划的安排，面对竞争对手日益增多，物价、汇率、股市的多变，跨国公司若没有周密的一体化战略部署，是很难适应的。

(4)内部贸易经常，且交易额日见增长。跨国公司的内部贸易是指跨国母公司与国外子公司之间及国外子公司相互之间在产品、技术和服务方面的交易关系。70 年代以来，不断发展的跨国公司内部贸易日益呈现巨大的重要性。以美国为例，(见下表 2.4.1)。

表 2.4.1　美国货物贸易总额和公司内货物贸易总额

项目 \ 年份	美　元(百万)					百　分　比					附　　录		
	总额 (1)	公司内贸易			其他贸易 (5)	总额 (6)	公司内贸易			其他贸易 (10)	美国母公司与国外子公司的内部贸易所占份额		美国子公司贸易中公司内贸易份额 (13)
		总额 (2)	美国母公司与国外子公司 (3)	美国子公司与国外母公司 (4)			总额 (7)	美国母公司与国外子公司 (8)	美国子公司与国外母公司 (9)		美国母公司贸易总额 (11)	美国与外国子公司贸易总额 (12)	
出口													
1977……	123,182	43,010	31,319	11,691	80,172	100.0	34.9	25.4	9.5	65.1	33.9	76.8	47.0
1980……	225,566	n.a.	n.a.	20,983	n.a.	100.0	n.a.	n.a.	9.3	n.a.	n.a.	n.a.	40.2
1985……	218,815	87,752	61,852	25,900	131,063	100.0	40.1	28.3	11.8	59.9	37.7	88.8	45.9
1990……	393,592	127,849	90,085	37,764	265,743	100.0	32.5	22.9	9.6	67.5	40.0	84.6	40.9
1991……	421,730	139,346	97,124	42,222	282,384	100.0	33.0	23.0	10.0	67.0	40.5	84.2	43.6
1992……	448,164	154,786	105,999	48,767	293,398	100.0	34.5	23.7	10.9	65.5	42.4	86.9	46.9
1993……	465,091	161,112	113,762	47,350	303,979	100.0	34.6	24.5	10.2	65.4	44.3	86.4	44.4
1994……	512,626	186,033	134,311	51,722	326,593	100.0	36.3	26.2	10.1	63.7	42.3	87.2	45.5
出口													
1977……	151,534	67,144	36,266	30,878	84,390	100.0	44.3	23.9	20.4	55.7	44.5	87.3	70.3
1980……	245,262	n.a.	n.a.	47,010	n.a.	100.0	n.a.	n.a.	19.2	n.a.	n.a.	n.a.	62.0
1985……	336,526	135,767	54,027	81,740	200,759	100.0	40.3	16.1	24.3	59.7	38.8	79.2	72.1
1990……	495,310	217,757	80,299	137,458	277,553	100.0	44.0	16.2	27.8	56.0	41.9	78.6	75.1
1991……	488,453	215,649	83,483	132,166	373,804	100.0	44.1	17.1	27.1	55.9	43.2	81.2	74.0
1992……	532,665	231,692	93,893	137,799	300,973	100.0	43.5	17.6	25.9	56.5	45.8	86.7	74.7
1993……	580,659	247,901	97,112	150,789	332,758	100.0	42.7	16.7	26.0	57.3	47.1	84.7	75.2
1994……	663,256	283,504	119,438	164,066	379,752	100.0	42.7	18.0	24.7	57.3	49.6	91.8	74.9

1977 年和 1982～1994 年间，美国跨国公司与其控股子公司之间的贸易占到母公司向所有子公司出口的 90%，在母公司从所有子公司的进口额中，95%来自控股子公司；1982 年以

来，制造业中控股子公司在美国母公司与控股子公司的公司内部贸易总额中一直占主导地位，但公司内部贸易中向控股子公司出口的份额在80年代中期一度超过10%，之后有所下降，而向批发贸易子公司出口的份额有所上升。

从图表中我们不难得出这个结论，在美国的国际货物贸易中，跨国公司与其子公司之间的跨国界交易占据相当大的份额。

3. 跨国公司现状及其对世界经济的影响

跨国公司的规模巨大，其生产、销售及科研机构遍布全球，其经营范围也几乎覆盖了每一个行业。可以毫不夸张地说，跨国公司的活动已渗透到现代经济生活的每一个领域，它的一举一动对整个世界经济的发展产生了极为深刻的影响。

(1)对世界生产的影响。跨国公司的迅速崛起与国际经济交往自由化程度的不断加深，使那些满足于国内生产的封闭型经济行为受到很大冲击，企业龟缩在国内市场的避风港内确保相对安全利润来源的可能性越来越小。因为伴随着跨国公司业务在全球范围内的拓展和扩大，竞争已无所不在、无所不至，而且日趋激烈，各国市场日益受到外国直接投资及传统的贸易和其他各种形式交易竞争的挑战。这种严峻局面迫使具有一定条件的各国企业纷纷开展跨国经营，走国际化道路。因为走国际化道路不仅可以帮助企业获得新的市场，同时也使企业在获得重要的或廉价的生产要素方面具有更大的活动余地。此外，通过业务经营活动的国际化，企业可节约生产成本，获得规模经济的效益；并在抵御国内经济衰退的冲击方面拥有更大的弹性。

跨国公司对世界生产起决定作用的另一个方面是其在领导技术和发明潮流方面具有举足轻重的影响。由于其在人才、资源方面的巨大优势，它能不断开发出新产品或改进老产品，并将其尽快推向世界市场。

而也正是由于跨国公司业务的不断扩大，其在世界工业产值中的比重不断提高。早在1980年，各国跨国公司的净产值总额就高达8,791亿美元，占世界工业总产值的28%，而1996年世界500强跨国公司的营业额为11.4万多亿美元，远远超过当年商品和服务贸易总额。

(2)对世界贸易的影响。跨国公司对外直接投资的迅速发展加快了生产国际化的进程，它势必会扩大资本主义世界的国际贸易，同时还影响着国际贸易的结构和流向。统计资料表明，战后资本主义世界贸易的扩大，在很大程度上是依靠跨国公司的对外贸易及其内部贸易来带动的；特别是在世界经济不景气、资本主义各国高筑关税壁垒的年代，情况更是如此，据统计，近年来，仅跨国公司内部贸易就占了资本主义世界出口贸易总额的40%。此外，跨国公司的定向销售还影响着国际贸易的流向。

(3)对国际金融的影响。跨国公司在世界范围内的直接投资对国际金融的影响很大，它是欧洲货币市场形成和发展的主要原因之一，也是战后跨国银行各项国际业务大发展的重要促进因素。

我们知道，生产资本的国际化与借贷资本的国际化是密不可分的、互为作用的两个经济进程。一方面，生产资本的国际化形成了大量的国际货币资本，这不仅是因为跨国公司不断地向外国输出资本，而且还由于在跨国生产过程中会游离出大量的暂时闲置资本，而资本的本质要求其寻找各种机会增值获利；另一方面，产业资本的迅速扩张有时又嫌自有资本不足，需依赖于国际性的银行资金来供应。于是，一个存贷方便、进出自由、资金充足而且效率非常高的欧洲货币市场应运而生，并迅速发展起来。

4. 知识经济时代跨国公司发展的新趋势

(1)投资重点从发展中国家转向发达资本主义国家。战后西方国家跨国公司发展的一个突出之处是直接投资的地域重点发生转移，即由于市场激烈竞争的需要以及投资多样化、分散经营风险所具有的潜在利益，跨国公司在发达国家的相互直接投资发展得更快。以世界上最大的

资本输出国美国为例，战后其私人对外直接投资的地理分布发生了如下的变化：1950年，美国跨国公司对外直接投资的累计总额中，投向发展中国家的占48.8%，流入西方工业化国家的占48.3%；而到了1980年，在对外直接投资总存量中发展中国家的比重下降到24.7%，而发达国家的比重则上升到73.5%。

目前，西方资本主义国家之间的相互直接投资在跨国公司的投资总额中占据了绝大多数比重（约占跨国公司的私人直接投资的3/4）。这表明工业化国家的资本流动已从战后初期的单向流动转化为双向流动，跨国公司的主要经济活动场所是在发达的资本主义国家。之所以会产生这种显著变化，其主要原因有：发达国家的经济发展水平高，接受投资的容量大，投资者有较大的回旋余地；消费者的偏好和习惯比较相似，市场结构也比较接近，容易组织国际生产，享受规模经济的效益；各国的产业结构不同，技术优势各异，可以取长补短。

然而，尽管如此，一些政局相对稳定、经济比较开放、政策上给予外国投资者以种种优惠条件的发展中国家，在过去的几十年里还是吸引了为数相当可观的外国资本。亚太地区是发展中国家中最为重要的吸收国际直接投资的地区，以中国为例，中国改革开放二十年来，以其稳定的政策、广阔的市场前景、廉价劳动力和丰富的自然资源吸引着广大海内外投资。

（2）第三世界国家的跨国公司开始登上国际经济舞台。随着经济的快速发展，一些发展中国家（主要是新兴的工业化国家和石油输出国家）为了维护本国的经济权益和更有力地与发达资本主义国家的跨国公司相抗衡，也在加速发展本国的跨国公司。

据设在法国巴黎的跨国公司情报研究所的调查报告，目前，发展中国家和地区的跨国公司已有近50个，它们所控制的2,000家左右的分支机构及子公司遍布世界各地。其中，以香港居首。

它们多系利用自己特有的自然资源条件或发挥劳动力充足的优势（如阿拉伯国家和一些拉美国家的石油、智利的铜、韩国和埃及的过剩劳动力等）打入国际市场，借此换取一部分西方国家的资金和技术，以加快本国的民族经济或地区经济的发展。

鉴于发展中国家涌现出越来越多的跨国公司，联合国贸发会议于1995年12月19日发布的《世界投资报告》首次列出了总部设在发展中国家的最大50家跨国公司的名录。从地区来看，亚洲居主导地位（32家），其次是拉丁美洲；按境外资产来排列，墨西哥的Cemex公司独占鳌头，雄居榜首，其后依次是香港的和记黄埔（Hutchison Whampoa）、韩国的大宇集团和三星集团及香港的Jardine Matheson控股公司。当然，从整体上看，由于发展中国家的跨国经营活动还处于刚刚起步的阶段，发展中国家跨国公司的跨国化程度大大低于发达国家的跨国公司，但是，发展中国家的跨国公司登上国际经济舞台的事实足以表明：国际投资的竞争日趋激烈，资本对流已成为一种基本趋势，多元化国际投资的主体格局已经大体形成。

（3）直接投资的产业结构由采掘业和制造业转向服务业和信息业。知识经济时代跨国公司海外扩展的另一重要变化，表现在对采掘业、制造业的投资比重减少，而对金融、保险服务业以及信息产业（计算机网络、电信网络）的投资比重加大。以1990年为例，据统计，在1990年，西方发达国家跨国公司对第三产业投资的存量高达7,200亿美元，而同年对制造业的投资总额仅为5,560亿美元。而同时跨国对计算机、电信的投资在近几年也日渐增长。

其原因主要在于：

一方面，对制造业直接投资的迅速增加带动了服务业的发展，特别是对银行和保险公司的国际业务的需求日益扩大；另一方面，以各种服务为主要内容的第三产业相对于采掘业和制造业而言，具有投资少、风险小、见效快、收益高以及不太受地理位置的制约、灵活性大而影响范围又比较广等特点；最后，由于知识经济时代对信息的要求：快、准。因为把握住一个好的信息往往可以给企业带来成百万上亿元的可观收入。另外由于整体国民素质的提高，网络的发展，也使得有越来越多的消费者要求加入到各种各样的信息网络中去。

(4)与全球战略相适应的经营管理集中化趋势更加明显。由于跨国公司生产的产品种类繁多,经营的行业差异悬殊;特别是在跨国公司发展成全球规模后,它们的业务活动遍布世界各地,再加上激烈的国际竞争,所以跨国公司一般都倾向于采取严密的集权式组织管理体系,即往往由母公司来对整个公司的投资计划、生产安排、价格制度、市场营销、科研发展、利润分配及人事调动等重大事宜作出统一决策,各子公司在此基础上按母公司分配的任务,制定自己的计划和实施方案,并采取切实有效的落实措施。这种高度集中化的管理体制有利于更好地实现跨国公司的"全球性战略目标",即从全球经营的经济效果着眼,更有效地调配和运用公司的资金和技术、人力和物力,使整个公司的长期利润达到最大化。

另外值得一提的是:自 80 年代后期以来,美、日、西欧的跨国公司之间还明显出现既竞争、又联合以及交叉渗透的错综复杂的局面。一些大型的跨国公司在分享共同利益的基础上,在科学研究、产品开发、市场营销和风险分担等方面加强了相互间的合作和交流,广泛地缔结起跨国外部战略联盟。

5. 目前我国跨国经营的现状、存在的问题和调整

中国企业海外投资、跨国经营是在改革开放以后开始起步的。从 1979 年至 1997 年底,我国除金融业以外的海外企业已达 5356 家,协议中方投资额 60.67 亿美元,行业分布为贸易、资源开发(如矿业、林业、渔业资源开发)、机电产品散装件组装、加工制造、交通运输、工程承包、医疗卫生、旅馆、旅游、餐饮等行业,地区分布在全球 140 多个国家和地区。目前,我国海外企业普遍存在的问题有:

(1)多数海外企业规模太小,企业实力、竞争能力、开拓能力低。这种状况使相当多的海外企业成为接待站。国内政府各类部门、团体过多过滥的出国考查、调研、学习、培训、研讨,客观上也使这些企业不得不成为"接待站"。据不完全统计,一些稍有实力的海外企业一年要接待 200 多个国内团组,接待费要花去 60 多万美元,使不少海外企业负担沉重,经营困难。

(2)有些国内企业集团缺乏清晰的海外发展战略,海外企业发展具有盲目性。很多问题都没有弄清楚,就决定投资设点。在国家提出搞活国有大中型企业要抓大放小,培育中国的大集团、大公司战略方针后,有些企业集团提出本世纪末要进入世界 500 强的口号,这也助长了海外投资的盲目性。

(3)经营上无风险控制,违规操作、业务程序失控,业务开拓不力。表现如下:第一,大量海外企业经营上没有多少开拓能力,依靠总公司业务上的支持来生存,一旦总公司因国内经营体制变化,失去了业务支持,海外企业马上陷入困境。第二,有的海外企业对业务流程失去控制,使很多业务人员挣钱业务自己做,赔钱业务甩给公司;还有的业务员垄断客户、垄断信息,背着公司签合同,给公司造成巨额逾期应收帐款。第三,有的海外企业在业务上内外勾结坑害公司利益。例如,有的海外企业经理亲自操作业务,与个体户、或当地毫无信誉的华人做生意,造成一笔又一笔货款不能回收,个人从中拿高额回扣;还有的业务员和经理同时开办个人公司,很多赚钱业务转给自己的公司来做,公司则没有业务可做。

知识经济时代将是跨国经营的兴盛时代。一切高水平、高科技、大规模的贸易和投资活动都将以跨国公司为主体或载体进行,国际经济竞争也将以跨国公司间的竞争为主要形式展开。我国要想早日跻身于世界强国,也应注重跨国公司的发展,调整我国现阶段进行跨国公司国际化经营的战略,实施符合我国国情的国际化经营战略与步骤。

(1)确定战略目标。确定当前我国跨国企业经营的目标,是主要从事产业性投资还是进行金融性投资抑或是搞服务性;一年的净利润达到多大指标,是否是以进入全世界前 500 强为目标,定目标要定得合适,不要一味追求,好高骛远。

(2)调整海外企业管理战略。我国海外企业能否健康发展,最关键的是海外企业的管理水平能否提高;要提高海外企业的管理水平,就必须对传统管理体制和方法进行改革和调整。

①建立与海外企业发展相适应的人事制度。这包括如下内容:第一,要培养一批懂外语、懂法律、懂管理、懂财务的经营和管理人才,充实到海外企业中去。如果人才准备不足,不懂当地语言、法律和财会制度体系,则无疑会给海外经营带来难度,这方面,我国因此而受骗上当的例子屡见不鲜。第二,尽可能使用当地人才。海外企业要实现人员当地化,内派人员不可能象当地人那样熟悉所在国法律、经济和人际关系,很多外国企业在中国的机构,都有一个人员当地化的规划,都不是完全依赖本国的外派人员,这是衡量一个海外企业管理水平高低的重要标志。第三,海外企业人员要采用近亲回避制度,不能搞“夫妻老婆店”,更不能将自己的亲属、特别是公司高层领导人的亲属在公司内任职并派到海外。这些人往往利用职权的影响违规做业务、违规拆借资金,破坏公司正常管理秩序,而公司内部又碍于情面迟迟不去处理,导致管理上的失控,造成重大损失。

这方面,松下国际化跨国公司经营的经验值得我们借鉴:根据美国《幸福》杂志1995年全球最大的500家工业企业的排名,日本松下位列第八,其销售额为613亿美元,比1992年增长8.6%,利润2亿多美元,比1992年减少26.2%,全球雇员25万多人,松下电器从60年代开始,就把眼光放到国外,积极发展海外生产,进而成为今天全球的超级大企业。松下发展经验是:遵纪守法,尊重所在国文化、习俗和语言,给海外企业提供最先进的生产技术;尽力培养、提拔和使用当地管理人员,权力下放,使海外企业有自主权,根据当地工人的技术水平制定和完善生产工艺;促进海外企业的研究和开发能力,改善和开发产品,以符合当地市场的需要;鼓励海外企业与国内企业之间的竞争。

②建立科学的管理控制制度。这包括如下内容:第一,公司对海外企业的调控体制。总公司对海外企业不能完全放权,这会导致失去监控,又不能管的过死,这会使海外企业丧失活力。这里的关键是正确地划分总公司和海外企业的目标责任,以及设计总公司与海外企业的管理体制。管理体制不同,调控体制也随之变化,如跨国公司规模较大,则海外子公司宜采取地区自主管理;如可口可乐公司现已把快餐业分离出来,而一心一意搞可乐业。反之,小型企业的海外企业由总部直接管理。第二,人事控制。海外企业的第一把手和财务经理要由总公司任命,以防止海外企业管理权和财务权的监督失控。第三,财务控制。担保额、贷款额、资金调动安排,都要在总公司统一政策规定范围内行事。第四,投资控制。各海外机构的投资一律要报请总公司审批后方可投资,海外企业没有投资权。第五,审计监督。目前国有大中型企业,基本上都是国家一个投资主体,规范的股东大会、董事会、经营者之间的权力制约关系很难建立,很容易形成内部人控制,企业的权力一旦失去制约,容易造成企业决策、经营、管理上的不规范和失控,海外企业更是如此。在目前体制框架内,加强审计,通过有效的审计实现对经营者的监督,是达到权力制衡的一个比较有效的办法。

知识经济时代,将是一个经济快速发展,市场竞争日趋激烈的时代。面对这样的国际环境,我们既不能置身其内,也不可能置身其外,必须积极想办法使我们的民族经济融入整个世界经济中,紧跟世界经济发展,让更多更好的企业、公司进入国际市场。

第二节　民族工业的界定与保护

20世纪90年代以来,伴随知识经济的浪潮与全球经济一体化的趋势,政局稳定、劳力低廉、市场前景广阔的中国吸引了众多的跨国公司与外国资本的加入,且呈现出不断增长之势。1993年,我国实际利用外资275亿美元,1994年增加到338亿美元,1995年增加到380亿美元,预计到2000年,外国直接投资额至少2000亿美元。外资的大量涌入,弥补了国内资金的不

足，带来了先进的技术，促进了就业，增加了财政收入，带来了先进的市场观念、竞争意识和品牌意识，对我国经济发展作出了重要贡献。但不容忽视的是，由于外资的介入，我国一些行业出现外资垄断苗头，对我国民族工业的发展造成了威胁。那么何为民族工业，应如何保护和发展我国的民族工业？本节拟从以下这几方面来分析。

一、民族工业的界定

民族工业的概念产生于近代殖民地半殖民地国家，针对宗主国的垂直分工，即把它们变成农业和原料基地，由宗主国垄断其工业和经济命脉，而独立发展的工业。而我国民族工业的内涵，在民主革命时期，是特指民族资本家兴办的企业（产业）。建国以后主要是指中国人自己投资兴办的企业（产业）。这些定义都是属于传统涵义上的定义与理解，近几年来随着经济的发展，我国利用外资规模的不断扩大，尤其是跨国公司对华投资的迅猛增长，再用此传统概念来界定民族工业似乎就有些时过境迁，不符合时宜了。

这是因为：第一，民族工业的民族以何为外延？如果在我国以中华民族为外延，则包括港澳台。迄今我国吸引的外资中，港澳台资占了大部分，是否这部分也算民族工业呢？此外海外华裔经营着庞大的工业，显然不能算作中华民族工业。中央已经指出，海外华裔经营的经济，是他们所在国当地经济的一部分。因此，民族工业的外延比较含糊。第二，一国民族工业的界定，离不开世界经济全球化这个总格局和大环境。以生产国际化为基础的经济全球化，是当代世界经济发展的本质特征，它是 20 世纪末现代化大生产发展程度的客观体现。民族工业是否属于非全球工业，其产品是否属于非全球产品？如果这样，它的历史位置在哪里？碳酸饮料是全球产业。可口可乐是美国的民族工业吗？很难说。可口可乐公司已宣布它不再是美国公司，而是总部设在美国的全球公司，因为其销售总额的 80％是在海外提供的。上海大众属于国产汽车已无争议。是否算中国的民族工业？恐怕应当算。但它是合资企业产品，其核心技术是德国大众的，传动轴技术是德国 CKN 的，许多零部件是与德国博世合资生产的。当今世界几乎所有基本工业生产的交换与分工都已达到很高程度，大型民用客机制造，世界生产的 90％集中在美国波音和欧洲空中客车两家，波音飞机的生产分工在世界 12000 多家企业，其中包括我国的西飞、沈飞，此外还转包到许多国家的企业。欧洲空中客车生产分布在法、德、英、西 4 国，仅英国即有 150 多家工厂参与。因此，再用以往的民族工业概念来解释，就好像无从着手了。这也无怪乎一些跨国公司在统计该公司当年产量时，干脆把在别国的产量也一并计入，如德国大众汽车公司，虽然上海只是其全球生产的一部分，但其零部件的 80％左右是中国生产，整车又是在中国组装的。并且国际上统计德国汽车产量，还包括美国福特和通用公司在德国子公司的产量。

世界新兴科学技术的飞跃成长，特别是以微电子、激光为核心的现代信息技术和通信技术，使全球商业、金融交易日益电子化、网络化。从而使全球生产与交换日益紧密地联系在一起。它的直接结果有两点：一是生产交换以世界而不是国别为界，即追求世界级规模。非如此不能实现全球范围内生产要素的最佳配置，取得最大竞争力和最大利益。二是同一行业、同一产品的世界级规模通过全球范围最广泛的国际分工实现。参与国通过比较优势，只承担其中某个部分或是某个环节，从而实现本国最大利益。

因此，没有孤立于全球产业之外的纯粹意义上的民族工业。一国民族工业的定位，必须从每个工业部门的全球分工着眼，选择自己的最佳参与位置。这种民族工业，是全球产业的有机组成部分。改革开放以来，我国飞机制造、汽车、船舶、化工、电子、家电、食品等工业，清楚地反映了这一客观规律。世界这一发展规律不会逆转。我国积极参与国际分工，与国际经济接轨的基本方针不会改变。这是研究我国民族工业发展的大环境，离开了这个大环境，很难制订出对

我国有利的政策。第三,如果按原定义以土生土长的国有工业视作民族工业(或加上土生土长的非国有工业),在概念和实践上很难划清。以北京啤酒行业为例。只能说燕京啤酒是民族工业。五星啤酒合资了,商标都是原来的,却不算民族工业,这是不可想象的。如果以股份划分,是否五星啤酒的40%算民族工业,60%算外国工业?如果外商占大股就不算民族工业,五星啤酒也是外商占大股。如果以商标为标准,商标是可以作买卖的,生产并没有变。合资企业是有期限的。如果合资企业不算民族工业,合资期满后则算民族工业,国家很难制定民族工业政策,也很难进行可操作的宏观管理。

鉴于此,建议采用国际规范提法,改称"本国工业"。它的外延包括在本国国界内由本国居民经营(国有、集体、私营或个体)的工业。中外合资的工业,在外资占大股的情况下,只要国家在宏观上可以控制住,依法纳税,也可视为本国工业。但外商独资因为外商单独投资,不能计算在内。

二、本国工业与利用外资

1. 利用外资成绩巨大

建国后,我国工业因底子薄,发展态势低,而一直处于落后状态,而与外资的联姻,既带来了先进的技术、管理经验,又带来了充足的资金与广阔的市场。在过去的十几年时间里,利用外资对我国经济发展起到了巨大的作用:(1)弥补了国内储蓄缺口和外汇缺口,支撑了经济的高速发展;(2)以资本形式输入先进技术,促进了我国技术进步;(3)促进了我国产业结构的调整。

表2.4.2反映了我国1990年以前贸易差额和利用外资的情况。1979～1989年我国贸易项目基本处于逆差状态,累计逆差总额达463亿美元,而同期我国利用外资总额达577亿美元,从而为进口我国经济发展所需要的先进设备和技术保证了外汇供给。据测算,我国工业历年技术进步平均速度为1.14%,而1979～1990年工业技术进步平均速度为3.10%,因此利用外资对我国技术进步的加速效应乘数为1.72,即(3.10%—1.14%)÷1.14%。此外,改革开放以来,重工业过重、轻工业过轻、农林业停滞的传统经济结构已从根本上得到扭转,国民经济运行逐渐趋于均衡,在此过程中,利用外资起到了不容忽视的作用。

表2.4.2　贸易差额与实际利用外资额比较　　　　单位:亿美元

年份	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
贸易差额	−20.1	−19.0	−0.1	30.4	8.4	−12.7	−149.0	−119.6	−37.8	−77.6	−66.0
实际利用外资额	124.57				19.81	27.05	46.47	72.58	84.52	102.26	100.59

资料来源:《1994年中国对外经济统计年鉴》

又如汽车工业,改革开放以来,我国汽车工业与20多个国家及地区,建立了384家三资企业,外资协议金额达15亿美元,实际到位13亿美元。同时,有重点有选择地引进技术313项,其中,整车26项,摩托车30项,发动机、变速箱、车身等主要总成25项,零部件153项,工艺、科研、计算机应用、产品工艺咨询改进等专项技术约79项。有300多家企业引进设备进行了技术改造。通过引进外资、技术、设备、管理同技术攻关、技术开发、技术改造相结合,全面推进技术进步,使各类国产汽车换代升级,品种由单一的中型载货车,发展到重、中、轻、微载货车、客车、轿车、专用车等多品种和宽系列,初步改变了"缺重少轻"、"轿车近乎空白"的格局,通过办三资企业,我国汽车产量迅速提高,1993年全国产量为128万辆,1994年达到138万辆,1995年更达到144万辆。此外,产品结构和产品质量有所改善和提高,大部分产品达到国际八十年代初水平。企业经营管理水平、劳动生产率和经济效益也得到了提高。

再如,北京啤酒行业8家中有5家已与外资合资,外商总占股30%。全部使用北京市商标(北京、五星、丽都等)。合资前这些企业债台高筑,资产负债率85%—100%。如果不利用外资,这些企业很可能陆续走向破产,当然谈不上发展民族啤酒工业。通过合资,企业还清了债务,国家银行收回了8亿元贷款。通过外商渠道增加了啤酒出口创汇,五星啤酒年出口创汇已达1000多万美元。原有企业职工都得到妥善安置。合资后企业原国有资产增值总幅度达68%。

1994年世界排名第32位的日本富士通公司是从1935年建立的一家日德合资企业成长起来的。到五十年代松下在世界上还默默无闻,通过与飞利浦合资,松下引进了当时世界先进的电子电气技术,缩短了与世界先进水平的差距,成长为世界著名的大公司。深圳华强电子集团原来也是一家小的来料加工厂,发展成今天年销售额33亿元的大公司,其决定因素是同日本三洋公司的合资。

2. 正视存在的问题

(1)利用外资与发展本国工业的现实冲突。一国利用外资的根本目的在于发展本国经济,提高本国经济的国际竞争力。而在一国经济的发展和国际竞争中,民族工业起着基础性、主导性的作用。但是,外商直接投资的动因与东道国的目标常常是不一致的或有矛盾的。就我国而言,外商直接投资与发展民族工业存在着以下冲突:

①经济支配权的冲突。目前我国有些部门、行业或地区中外资比重过大,某种程度上已经起了垄断或控制的作用,外商掌握了经济支配权。比如三资企业在轿车行业中占68%,电梯行业占70%,彩色显像管占65%,程控交换机占90%,食品、化妆品、饮料等行业中三资企业也占很大比重。以洗发水行业为例,近年来随着外资的大批涌入,我国过去的老名牌"蜂花"、"海鸥"就相继被"飘柔"、"海飞丝"、"沙宣"等取代。

1992年,香港"中国策略投资公司"以现金投入方式,成片(如泉州)、成行业(如大连)收购国有企业,并获得51%—55%的控股权,相对集中地形成啤酒和橡胶两大行业的垄断优势。

案例:按西方财会制度规定,控股的子公司其全部资产可汇入母公司在境外的总资产会计表中,可以使母公司的股票价格上升或成立新的上市公司发行股票获利。"中策"公司收购了太原双喜轮胎公司和杭州橡胶厂后,在美国百慕大注册一家"中国轮胎控股公司",将中国太原、杭州两子公司的资产和经营业绩记在该控股公司名下,委托美国最有实力的证卷公司摩根斯坦公司作为承销商上市,据美国第一波斯顿银行材料透露,该公司发了6310万股普通股,每股售价17美元,共得股金1.037亿美元,加上自己保留的超级股,共得股金达1.5亿美元。超过它投入这两个厂股本的很多倍,中策利用这笔募得的资金的一部分,又收购了重庆、大连和银川3个橡胶厂。这样,中策就仅以2000万美元的低投资收购了我资产近10亿元的5大橡胶轮胎厂。在我橡胶行业占据垄断优势。

另外,有些合资企业虽然开始中方占大多数股份,但随着合资企业的发展,外方凭借其资金实力要求对前景看好的企业增资,而大部分的中方往往囊中羞涩。(许多中方企业合资的目的就是为了资金,而获得的利润又往往刚够企业维持日常正常运转,哪还有钱去增资。)由于中方企业无法追加投资,合资企业的控制权就逐渐给了外方。

②人才冲突。知识经济时代,是高科技的时代,而人才作为高科技的载体,在市场竞争中就显得更为重要,近年来,外商一直以其优厚的条件吸引着高素质人才。而更有甚者,外商利用我国科研开发体制上的缺陷和国有企业的困难,不惜以重金从国有企业挖人才,挖"墙角",把一大批科技骨干和管理英才召至麾下。相形以下,国企则雪上加霜,与外企在人力的差距进一步扩大。

③市场冲突。外资进入我国的实质就垄断资金和扩张占领市场。他们来中国投资建厂,是看上中国有广阔的市场(12亿人口)和丰富廉价劳动力两大优势,挟其资本、技术、产品和绝对优势,占据中国市场,进而获取高利润。此外,中国还往往是其推销过时产品的场所。

有的外商以过时的车型占领我国轿车、吉普车市场。无线通讯市场也已为外国公司占领，摩托罗拉公司的无线通讯产品占据市场份额70～80%。

1994年，全国销售照像胶卷1.5亿卷，日本富士占1亿卷，美国柯达1500万卷，德国爱克发750万卷，还有瑞士等国进口的胶卷，我国胶卷厂则处于停工半停工状态。同年，全国销售的微型计算机，国产的只占1/7；电梯市场大部分被外国公司占领。据有关资料显示，世界几大合成洗涤用品行业的巨头在筹划分割中国合成洗涤剂用品市场时"互不相让"，彩电、啤酒、轮胎、医药等行业也呈现这一特点。

另外，就企业而言，一部分外商转让进来的技术并不先进，甚至是已经过时的、淘汰的技术；一部分外商转让进入的是相对先进的成熟技术，但由于我们尚未形成较为成熟的对引进技术的吸收及再创新机制，未能真正掌握这类技术并在此基础上开发创新。而且，技术是要学会的，仅仅转让而不直接学会，根本无意义。加之一部分外商特别是跨国公司虽然带来先进技术，但对关键技术（或核心技术）严加封锁，使中方无法掌握这一技术。很多合资企业则根本不设立研究开发部门。致使技术无法学会。

（2）外资与本国工业发生冲突的原因分析。外商直接投资与民族工业发展之间发生冲突的原因是多方面的。根本的原因在于外商直接投资的动因是获得高额利润、占据市场等，而不是发展东道国的民族工业。

以汽车工业为例，外资进入中国的实质是垄断资本和扩张占领市场。他们来中国合资建厂，是看上中国具有广阔汽车市场和丰富廉价劳动力这两大优势，挟其资本、技术、产品的绝对优势，利用中国高关税和进口数量限制的保护下，占据中国汽车市场和获取高额利润，而绝无意愿和你合作开发可以参与国际竞争的新产品来同他们自己抢市场。所以，他们在投资策略上，不是一下子大量投入，追求迅速形成合理的有效生产规模，而是有限投入，形成组装能力，尽量延长进口散件组装时间，大量进口散件，正是外方大量获利的主要手段。在技术转让策略上，是提供已过时或即将过时的产品和技术，不是提供当代最先进技术和最新产品；是提供产品、设备和加工工艺，引进直接生产技术，不愿提供产品设计开发技术，甚至设置障碍，阻挠中方掌握产品设计开发技术，增强中国自主开发能力和国际竞争能力。在商标策略上，是通过合资合作方式，使用跨国公司商标或使用跨国公司商标与中国著名商标企业的组合商标，这样，跨国公司可以牵制住现在和未来中国强劲竞争对手，又可以控制产品商标权，还可以稳稳占领中国著名企业商标原有的市场阵地。在市场策略上，既无意提高合资产品的进口替代能力，去挡住进口，更不愿意提高合资产品的返销和出口竞争能力，去和他们自己争夺国际市场。最终是想在合资企业中取得资本、技术、产品、市场的控制权和垄断，以达到长期占据中国汽车大市场的战略目的。

其次，改革开放初期，为了吸引外商直接投资，我国制定了过于优惠的政策（如外商投资企业所得税的二免三减，作为投资的设备进口的关税减免，优秀技术、管理人员的支持等），对外商直接投资实行超国民待遇，并把吸收、利用外商直接投资提到我国改革开放一部分的高度加以对待。中央政府及政府主管部门没有按照经济原则来制定利用外商直接投资的产业政策和法律法规，可能的一个考虑是担心产业政策和法律法规的制定和颁布会影响外资的进入，事实上适得其反，政策的不透明、不清晰制约了外商直接投资的迅速发展。在整个80年代，外商直接投资处于小规模、分散化的试验阶段，增长速度不快。而且，有些地区和政府为了政绩的需要，把吸收、利用外商直接投资作为政治任务对待，各地竞相制定优惠政策吸引外资；纷纷组团出国招商引资；对下搞"招商引资"的任务承包；对外商投资项目由"三天审批"到"一天审批"（实际上只批不审）；通过舆论展开了各地利用外资的竞赛。这样做完全脱离了我国经济发展的实际需要，导致了现在我国某些行业、某些地区不是利用外资而是被外资利用，经济原则被政治需要所代替。结果又导致更大范围的政治经济利益的丧失。本国工业站在不平等的起跑线

上与之竞争，结果只能以失败告终。

三、保护本国工业发展

1. 保护本国工业的标准

按乌拉圭回合协议，本国工业仍是以行业为对象，不以某个企业、产品为对象。在我国，在乌拉圭回合确定的保护本国工业的国际规范一致的前提下，具体行业的具体保护度和保护期的确定，应该以江泽民总书记阐述小平同志建设有中国特色的社会主义理论时指出的三个“有利于”为标准。即保护与否，保护方式、程度和时期，看是否有利于社会主义生产力的发展，社会主义综合国力的增强和人民生活水平的提高和进步。例如，由于同世界主要跨国汽车制造公司合资，我国汽车工业已形成了150万辆年产能力，技术水平和档次与世界先进水平的距离迅速缩小。1995年汽车工业产值已达到2000亿元，并带动了钢铁、电子、化工、纺织等一系列相关产业的发展。电子工业由于兴办了8000多家合资企业，包括跨国公司来华投资的大项目，促使电子产品出口额从改革开放初期的1000万美元猛增到1995年的165亿美元（其中三资企业出口占57.36%）。

这些都明显地发展了我国社会主义社会的生产力，大大增强了我国的综合国力，人民生活水平也上了一个大台阶。这是我们的根本判断。某个企业、某个产品的得失，不能作为判断标准。具体说来，应从以下几方面把握：

（1）不能损害国家主权、安全和国家对经济命脉的控制。涉及主权、安全的行业不实行开放；涉及经济命脉，如电信、银行、重要战略资源、重大基础设施中的机场、铁路干线、重要港口、核电站、城市地铁等，应由国家控制，或只局部准许外资进入。

（2）是否有利于持续获得关键行业中的世界领先技术。它决定着我国工业能否跻身于世界规模的前途。如轿车工业，现有我国汽车工业（上海大众、长春一汽等合资企业均列入我国汽车工业）现在仍须适度保护。此外，对于我国的幼稚工业也需保护。

（3）是否有利于解决必要的资金来源。比如在我国基础设施建设中，国家不可能拿出一大笔钱来，因此，此时的引进外资就成为必然，不能保护太多，诸如高速公路的一般性基础建设设施就应广泛欢迎外资投入。而机场、核电站、铁路干线等国家重点设施和有关国家经济命脉的工程则相反，不能允许外资占大股。

2. 保护措施及具体做法

（1）按国际规范来办。国际上承认并允许保护本国工业，并制定了一系列的具体办法。我们应认真研究、熟悉并按此办事。而其中最根本的原则是无条件多边最惠国待遇，实行公平竞争。我们可选取我国发展较成熟的工业与之实行公平竞争，如VCD、SVCD等企业，而对于尚处于幼稚阶段的本国工业，则可以规定一定的保护期，但应注意保护期应有限度，不能无休无止，否则就不是保护而是娇宠溺爱了。如同温室的花一般，一出温室就活不长。

（2）制订优惠政策与措施，吸引与留住人才。人是很关键的因素，尤其在知识经济的今天，作为高科技载体的人对于本国工业的发展更是尤为重要。华为的发展就充分说明了这个问题。他们以高薪聘请高素质人才（大部分为博士、硕士），而相应地人才的高科技产出又给华为带来了高效益。这方面，华为堪称我国工业的发展典范。

（3）大力培养我国管理、技术人员，把企业办成一个大学校成为国家培养优秀人才的基地。知识经济时代，知识结构的更新非常快，所以光使用人才而不培养人才，也是万万行不通的。企业要鼓励职工学习，而不应怕职工、技术骨干学成跳槽而限制他们再学习，实践证明，往往就是那些既有经验又有新知识、新想法的人才最富有创造力。

（4）建立自己的技术研究与开发中心。与外资合作，接受外方技术时，不但要吸收表面技

术，还要对之分析消化，吸收其核心技术，这往往有难度，但越是困难，我们越是要迎难而上，只有这样，才能真正叫“吸收”技术。

(5)在与对方合作时，要注意对方的合作诚意与实际经营情况调查，选择真正有经济实力、先进技术、信誉好、有诚意的外商作为合作伙伴。合资的一个主要目的是弥补资金不足，尽快增强企业的经济规模竞争实力。然而，许多合资企业都未能如期如愿以偿。比如，德国大众公司出于不同目的，在捷克一下投入近32亿美元，购买斯科达汽车厂，建成25—30万辆生产能力，以加强它在欧洲市场上的竞争；而开始在中国直接投资总共不到2亿美元，无论是上海桑塔纳还是一汽高尔夫、捷达，都未达到合理的有效生产规模，显然，他们是想利用中国的贸易保护来占据中国市场。这对于促进我国工业的发展的初衷正好背道而驰。

在合作项目的选定上，也应注意选取国内空白，还不能生产的品种和短缺的高技术，以及国内虽然生产但成本太高，或质量不好，大批量供货不足的品种。以汽车工业为例，应选择影响汽车产品性能的关键品种；符合我国汽车工业产业政策，不至于损害我国自己优势和独立自主权、有发展后劲的项目。避免重复合资、多国多车型、多品种多系列合资，导致水平低、规模小的缺点。此外，商标——此项无形资产的保护，也应日益并入保护行列。

首先应对商标的性质和价值有个全面的认识。商标是某一企业生产的某种或若干商品的标志，它代表了该商品的档次、功能、品质和服务水平。名牌商品是由于它在这些方面受到用户的信赖而畅销和提高知名度的。商标是具有专利的知识产权，也是企业的无形资产。但每个商标的含金量不同，差距悬殊极大。

外商将自己的商标转让给合营企业使用，是有条件有代价的，必须引进它的工艺技术制造出同等质量的产品，并且要偿付一定的技术转让费和商标使用费。在中外企业生产技术和产品质量相差悬殊的条件下，企业使用外方商标在经济上是合算的，因为使用外方商标的商品在市场上的售价一般都比原有商标商品高得多，且市场占有率也要大。在实际中，有些企业采取多种办法来解决：一、把外方商标同本企业的商标联接起来，在市场上创立了信誉后把洋商标去掉，剩下中方商标；二、同样的商品，内销时仍用中方商标，如天津广电公司内销是北京牌彩电，出口时则用合营外方三星商标；三、同时生产中外不同型号和商标的产品，如长城计算机公司同美国IBM公司合营的企业，同时生产中外不同型号和商标的产品——IBM和长城两种型号计算机。又如各地同可口可乐百事可乐公司合营企业，除可乐型饮料使用洋商标外，其他碳酸和果汁饮料则采用新的中国商标。

第三节　决定我国企业跨国经营的因素

上一节讲到的是改革开放，面对国门的洞开，我国企业如何面对国外公司涌进来争夺国内市场的问题。实际上在对外开放过程中，不仅有“放”进来的问题，更有冲出去的情况。

近十几年来的改革开放，由于降低的进入壁垒，扩大了开放市场，外国产品和企业将可能大举挤进来，在国内与国内企业一争高低。但我国企业同样也面临着机遇，西方发达国家同样会对等向我国企业开放市场，有利于我国企业扩大国外市场和利用国际资源。在国内市场同等阵地抵抗挤进来的外国竞争者，同打出去在外国市场或世界市场上与国际竞争者相抗争，为我国企业参与国际竞争不可或缺的两个方面。但从利用机会的角度看，及时地打出去，扩大对外经济发展，对于我国的对外开放事业却有着更为重大和深远的意义。

“打出去”的方式大致可以分为两种：一是传统的出口扩张方式，即在国内生产出产品，向外国市场销售；一是跨国经营方式，即将经营组织和生产要素部分或全部地转移到本国以外，

在更广阔的空间范围内组织生产经营活动,以实现对国外资源的利用和对国际市场的开拓占领。

在当今的国际经济条件下,以第二种方式即企业跨国经营的方式扩大对世界市场的进入,对于我国的对外开放和经济发展,更为紧迫和必要。

但后一种方式打出去,对我国企业来讲还是一个相对十分薄弱的环节。但这一点对我国企业来讲是十分重要的。因为无论企业怎样发展,如果属于国内市场,总是做不大。如果考虑世界经济环境及中国自身经济发展的情况来看,决定我国企业跨国经营的因素有如下几点。

一、当代国际竞争与合作的重要方式

从国际经济发展的历史看,企业跨国经营已日益成为具有普遍性的国际经济现象,当今世界各类国家都在采用对外直接投资的方式参与国际竞争。我国企业以跨国经营方式进行对外发展,顺应了世界潮流,可以使我们在较高的起点和较高的层次上参与当代的国际竞争与合作。

1969 年,来自发达国家的跨国经营母公司已达 7276 家,其拥有的国外子公司为 27300 多家;到 1978 年,这种公司又增加到 10727 家,拥有国外子公司达 82266 家。目前,已有来自于世界近百个国家和地区的约 3 万余家跨国公司及其十几万家子公司活跃于全球各地。进入 80 年代,涉及跨国经营的资金转移每年均在 1000 亿美元以上。据联合国跨国公司中心 1991 年发表的《世界投资报告》估计,到 1989 年底,全球跨国直接投资累计总额已达 1.5 万亿美元。目前跨国公司的生产总值已占世界生产总值的 40%以上,而 70%的国际贸易和绝大部分国际技术转让都为跨国公司所控制。跨国公司已成为当今世界经济舞台上任何人都无法忽视的重要力量。

而在我国,建国之后一段较长时期,由于意识形态及政策的需要,我们曾对跨国公司抱有一种错误的偏见,认为对外直接投资和跨国经营是发达资本主义国家垄断企业组织特有的行为,社会主义国家和企业不应该发展跨国经营。实践早已动摇了这种认识的合理性。国际经济发展的历史和现实表明,跨国公司是商品经济条件下生产国际化的一般组织形式。跨国生产和经营并不只能为发达国家垄断企业所专有,不同社会经济政治制度的国家都可以利用这种经营方式,作为参与国际竞争与合作的重要工具。同在资本主义条件下产生发展起来的工厂、企业和一般公司组织一样,跨国经营是适应生产力发展要求的,因此同样不应该为社会主义国家所排斥和拒绝。社会主义中国发展企业跨国经营,并不是为了对外扩张和掠夺,而是为了在等价交换的基础上,平等互利地参与国际分工与合作。这对中国社会主义经济的发展是有利的。特别是在知识经济时代,由于信息业的高度发达,许多信息资源是可以共享,许多知识资产是可以运用的。如果再不顺应经济发展的潮流,最终吃亏的还是我国的国有企业。据一项不完全的统计,到 1980 年,发展中国家和地区已拥有跨国经营企业 963 家,它们拥有的国外子公司达 1964 家。据另一项估计,到 80 年代中期,仅新兴工业化国家和地区从事国际投资活动的企业就逾 2000 家,由发展中国家设置的国外子公司和分支机构近 8000 家。其中一些发展中国家的跨国公司已具有相当规模,例如,1985 年列入美国《幸福》杂志 500 家最大工业公司的发展中国家和地区跨国企业就有 46 家,最大的 7 家年销售额已分别超过 100 亿美元。与此同时,前苏联东欧的社会主义国家在 80 年代初期也已在国外兴办独资合资企业逾 1100 家。同样是发展中国的社会主义中国更应迎头赶上,顺应潮流,鼓励企业走跨国经营之路。国内企业直接跨出国门,参加世界市场竞争,不仅可以学到在国内竞争中一些无法感受的东西,也可以学到仅靠产品出口所无法学到的诸如现代经营组织和管理技能等,从而大大提高自己的竞争水平。一些后起的工业化国家和地区,很大程度上正是通过跨国经营直接参与国际竞争,实现了国内企业的现代化和产业结构的高级化。我国企业以跨国经营方式参与国际竞争,无疑也可以使我国企

业的竞争水平在一个较短的时间内跃上一个新的台阶。

二、科技革命深入发展的客观要求

从当代科技革命的发展看，跨国经营已成为当代国际合作、共同推进和分享最新技术成果的重要形式。发展企业跨国经营可以为我国源源不断地吸取和利用世界新技术成果建立一条可靠的通道。

当代世界经济发展一个最深刻的动因，是第二次世界大战后发生了一场深度和广度均属空前的新科技革命。这场新科技革命曾于50～60年代达到高潮，由此导致一系列新产业部门、新产品的问世和产业结构的变革、劳动生产率的空前提高。进入70年代，科技革命的浪潮曾一度低落。但自70年代后期，这场科技革命的新高潮又在酝酿；经过80年代的发展，这一新高潮已经形成。这一高潮广泛涉及到电子和微电子技术、新材料和新能源、生物工程、信息技术、海洋开发工程、宇宙开发等广阔的领域，代表着当今人类所达到的科学技术的最新水平。可以预计，90年代，科技革命的新高潮将在广阔的技术领域里取得突破，从而给世界经济和各国经济带来更深刻的影响，随着知识经济时代的到来，科技革命的深入发展使得企业不得不面对这种境界：固守是一条路，但不是长久之路；杀出重围，也许是另一番天空。

在科技革命发展及其成果运用中，一个值得重视的趋向是，不同国家和企业在彼此激烈竞争的同时更加趋于相互的联合，特别是跨国企业组织的相互联合。这是因为现代科学技术的发展具有更大的综合性、边缘性和开拓性，其中的任何一项重大突破都要涉及到广泛的知识和学科领域，需要多方面的高素质人才和巨大的资金投入。这些条件常常是任何单一国家的企业无法完全具备的。新技术成果快速商品化及其竞争的加剧，促使不同国家的企业日益采取国际联合的方式，集中各自的人才和资金，实行合作研制开发和成果共享。

我国经济同世界经济先进水平的差距，最突出地表现在技术进步方面的差距。无论是就现有产品的技术水平而言，还是就企业的技术开发能力而论，我国都还处于比较落后的地位。取得世界先进技术的供给，促进国内产业升级换代，是我们对外开放最直接的目的之一。而进一步的技术赶超，一方面要求加强培育国内企业吸收、消化引进技术，进行技术创新开发的能力，另一方面则需要有一批企业跨出国门，直接地去捕捉和获取世界技术进步的最新信息。发展企业跨国经营，特别是推动有条件的企业直接进入现代科技革命的主要策源地——发达国家，以多种形式主动争取参与国际企业间的合作，对于我们及时地把握世界技术进步的动态，学习和掌握先进的研制开发方法和技能，自觉地识别和选择适用的技术成果，并迅速地向国内传播、扩散，均有着重要的现实意义。

三、地区集团化与贸易保护主义的挑战

从90年代世界经济发展的基本趋势看，跨国经营已成为打破地区集团化和贸易保护主义壁垒的有效手段。大力发展企业跨国经营对于扩大和带动我国商品出口，保证国内稀缺资源的进口供给，从而扩大我国的对外贸易有着不可忽视的直接和间接作用。自80年代后期以来，地区集团化至少正在出现以下一些新的发展：

（1）欧元的出现，标志着欧洲统一大市场建立已进入决定性时刻，与此同时，欧洲自由贸易联盟7国已于1992年年中表示将与欧共体联合，组成拥有19国的欧洲经济区。该19国共有3.8亿人口，国民生产总值达6.5万亿美元，从而将形成为世界最大的统一市场。同时，原东欧经互会的不少国家，正在积极争取加入欧共体，从而进一步加快推进欧洲经济一体化的步伐。

（2）北美自由贸易区正式建立，1992年8月，在美加自由贸易区的基础上，美国、加拿大、

墨西哥正式签署北美自由贸易区协议。该协议规定,三国将在 3～5 年内逐步废除 2 万项关税和非关税障碍,实现商品、劳务和资本的自由流动。拥有 3.6 亿人口,生产总值达 6.2 万亿美元的统一的北美大市场正在形成中。

(3)日本近年来力求以其经济实力建立以它为中心的一个大小不等的经济圈,如东亚经济圈、日本海经济圈等,以图与欧、美相抗衡。东盟 6 国则酝酿在今后 15 年内分阶段地建立一个东盟自由贸易区。

(4)在中亚,由伊朗、巴基斯坦和土耳其 3 国 1985 年创立的合作组织,已在 1992 年 2 月正式接纳独联体的阿塞拜疆、土库曼和乌兹别克为成员国,预计哈萨克、塔吉克和吉尔吉斯也将加入该组织。该组织希望建立起一个西起欧洲边缘、东到印度次大陆、北及中亚和高加索的伊斯兰共同市场。

(5)在拉丁美洲,秘鲁、玻利维亚、哥伦比亚等安第斯条约国已签订自由贸易协定,形成有 9000 万人口的自由贸易区,并计划在 1995 年底前建成安第斯地区共同市场。与此同时,阿根廷、巴西、巴拉圭和乌拉圭也拟定在 3～4 年形成他们的南锥体自由贸易区。

(6)在南部非洲,莫桑比克、纳米比亚、坦桑尼亚、津巴布韦等 10 国,在 1980 年成立的南部非洲发展协调会议的基础上,于 1992 年 8 月正式达成了建立南部非洲经济联盟的协议,规划发挥各自的特长,实行地区合作和优势互补,促进共同发展。

这些地区性共同市场和贸易集团的建立,尤其是欧洲统一市场和北美自由贸易区的建立,必然对世界经济格局产生重大影响。国家利益集团的建立,特别是集团内部相互取消关税和贸易限制,乃至完全开放边界,使成员国远比过去更为便利地取得市场和资源,实现发展中的优势互补和技术交流。

再看贸易保护主义的发展。应该说,在第二次世界大战后,世界贸易的自由化已有了长足的发展。其突出的表现是,在现已有 108 个缔约方的关贸总协定的大力倡导和主持推动下,经过七轮多边贸易谈判,关税水平已大大下降;发达国家平均进口工业品的关税税率已从最初的 50%下降到 5%左右;而发展中国家目前进口工业品的平均关税税率也只在 15%左右。但由于各国利益所在,保护贸易的政策倾向仍然普遍存在。

贸易保护主义同地区集团化有着密切的内在联系。地区集团的建立,本身就意味着保护范围的扩大,即由各成员国分散的保护变成集团国家共同对外的保护,而彼此之间则相应地取消保护措施。这在事实上扩大了不同国家贸易条件的不平等。

我国企业若要最大限度地消除这种不平等,只有学习其他一些国家的经验,采取跨国投资和经营的方式,打入保护壁垒后面的集团国家市场,以“当地企业”的身份来分享壁垒后面自由贸易的利益。

当代世界的进出口贸易,已有约 70%以上是通过跨国公司组织的内部交换实现的。中国企业大力发展跨国、跨地区的生产经营系统,一方面将有利于带动国内具有比较成本优势的初级产品、半成品、零部件、组装件等等产品的出口,更好地享受加入关贸总协定的利益;另一方面也有利于我国经济在世界范围内低成本地取得国内稀少资源的供给,从而使我国经济的发展真正进入充分利用国际市场,充分利用世界资源的良性循环轨道。

四、服务产业的国际化发展

从当代国际贸易方式和结构的演变趋势看,建立在跨国经营方式基础上的服务贸易正在蓬勃发展;大力发展企业跨国经营,将有利于推动我国第三产业的崛起和迅速国际化,从而为我国经济发展注入新的动力。

由于科技革命的发展和社会分工的深化,许多国家的产业内部服务外部化,加上跨国公司

的直接投资和多样化经营，以及人们生活水平的提高，国际服务贸易行业迅速兴起和发展。服务贸易正在成为当代世界贸易的一个重要组成部分。据有关资料介绍，70年代中期，世界货物贸易约4万多亿美元，而服务贸易就已超过9000亿美元。近年来，服务贸易的增长速度大大高于货物贸易的增长速度。这种趋势反映了国际间的劳动交换正在从过去传统的物化形态的有形商品向活劳动形态的无形商品交换发展；传统的国际分工和国际贸易形式正在酝酿着一场革命。服务业在世界经济和贸易中发挥着越来越重要的作用。服务贸易将逐步纳入自由化的发展轨道，这种趋势不能不引起我们的高度注意。

目前国际上对服务贸易业的范围尚无一个公认的统一界定，不过，在实际中一般的服务贸易包括商业性贸易服务，通讯服务，运输服务，金融服务，咨询服务，保险与再保险，卫生保健服务，教育，文化娱乐业，旅游餐饮服务等等广泛的内容。这些项目同我国第三产业的内容基本相同。由于历史的原因，我国第三产业的发展还是一个相当薄弱的环节。目前，第三产业占国民生产总值的比重，发达国家为60%左右，中等收入国家为50%左右，低收入国家也在35%左右，而我国还不到30%，到1993年才达到27%。一些发达国家如美国每年可从跨国界的服务贸易中获得数百亿美元的贸易顺差。大力发展第三产业已成为我国经济现代化的一项十分紧迫的任务。国际经验证明，在工业化过程中，第三产业的兴起和迅速发展，既是工业化的一个结果，又是推进工业化和现代化的重要因素。第三产业的发展能够有效地为第一、第二产业提供各方面的信息、技术、服务和人才，促进第一、第二产业量的扩张和质的进步，从而大大提高国民经济的总体效率。大力发展第三产业，不仅可以使我国丰富的劳动力资源得到充分利用，也将为我国经济的进一步增长和现代化注入强大的新动力。

服务产品具有不可存储的特性，生产与消费往往同时完成，这就不可避免地涉及到生产要素的流动。这些特征决定了服务业的国际化发展只能采取跨国直接投资和在外国当地设置机构的经营方式。随着国内市场开放度的扩大，国际服务企业正在大举进入中国市场。仅1992年，外国银行和金融机构就在我国境内设置了218个代理或分支机构。这种趋势在中国“复关”后势必进一步发展。面对这种形势，中国企业也应该加快跨国发展的步伐。这不仅涉及到正在成长的第三产业企业，也包括了工业企业从有形商品的跨国生产与经营向服务产品领域的扩展。

总之，发展对外直接投资和企业跨国经营，既是我国经济现代化的客观要求，更是当代生产社会化和国际化的必然趋势。科学技术的迅猛发展，经济技术交流的日益扩大，资金、技术、人才以及其他资源日益突破国家界限，在世界范围内有选择地进行配置，各国争夺市场和资源的竞争也日益激烈。当今世界任何国家都不能置身于这种潮流之外。如果我们不在扩大对外开放中，积极参与这种竞争，主动地走出国门，就不可能抓住机会，充分利用国际经济发展中存在或可能提供的有利因素，促进国内经济发展，同时也不能最大限度地发挥我们自己的优势，适应世界经济技术发展的严峻挑战。

尽管对外直接投资和企业跨国经营远不会构成我国对外开放的全部内容，但它却是我国进一步走向世界一种特别有利的方式。发展企业跨国经营应成为我国对外开放战略的重要组成部分。事实上，中国企业的跨国经营早已兴起，尽管目前尚处于较低的发展水平，但它却代表着我国对外开放事业兴旺发达的明天。

第四节　全球经济一体化浪潮

1979年12月，美国科学家洛伦兹在华盛顿美国科学促进会上的一次演讲中提到，一只蝴

蝶在巴西扇动翅膀，有可能会在美国的德克萨斯引起一场龙卷风。这就是著名的混沌理论中的“蝴蝶效应”。它认为，初始状态的任何微小变化经过不断放大，会对未来造成极其巨大的影响。在经济领域，“蝴蝶效应”也在发挥它的威力。1997 年泰国的金融危机引发了一场全球性的金融危机，据美国联邦储备局 1998 年 2 月公布的研究报告估计，此次亚洲金融危机总共造成全世界高达 7000 亿美元的损失，而一场世界大战的损失也不过如此。由此可见，经济全球化已在生产、消费、投资、金融、服务和货物贸易等各个领域形成了一场席卷全球的风暴。经济全球化使各国经济相互联系，相互渗透，整个世界市场日趋结成一个整体。

那么，全球经济一体化究竟是什么，到了什么程度，带来什么后果，还是颇值得用知识经济的观点来认真研究的。

一、全球经济一体化概念的提出及发展

1985 年，提奥多尔·拉维特（Theodre Levitt）在他题为《市场全球化》的文章中，首次提出了“全球化”的概念。经济全球化是各国的经济开放度、经济的相互依赖性以及经济一体化不断加强的过程。尽管“经济全球化”这一概念到 80 年代中期才第一次提出，但全球化并不是一个新现象。

全球一体化始于新航路开辟，近代资本主义大工业创造了世界市场，从而“首次开创了世界历史，因为它使每个文明国家以及这些国家中的每一个人的需要的满足都依赖于整个世界，因为它消灭了以往自然形成的各国的孤立状态”，19、20 世纪之交，伴随着第二次科技革命的脚步，少数资本主义国家实现了工业化，资本主义工业在世界经济结构中确立了主导地位，世界划分为少数发达资本主义国家与大多数落后国家，资本主义世界体系和殖民体系最终形成，标志着世界历史进入以全球一体化为特征的新阶段。

在此过程中，二战是全球一体化进一步发展的重要阶段。这场规模空前的战争席卷了全球 80％的人口和数十个国家，使二战成为有史以来最大规模的民族交往。世界经济相互联系、相互依存，特别由于苏联加入反法西斯战线，社会主义经济和资本主义经济关系空前，而战后布雷顿森林协定应运而生，国际货币基金组织、世界银行相继开业，它们与关贸总协定一道构成了世界经济、贸易、金融三大支柱，反映世界经济朝体系化、制度化方向发展。

20 世纪末冷战结束后，国际关系中经济因素的地位上升，全球化的步伐日益加快。信息革命和交通运输业的飞速发展以及国际分工的深化成为了推动全球化的根本原因。各国政府加速经济改革，实行对外开放，为经济全球化创造了良好的外部环境，而跨国公司的经营活动迅速地掀起了经济全球化的浪潮。

二、经济全球一体化取得的成绩

经济全球化有力地促进了世界经济的增长，推动了生产的全球化、贸易一体化、金融一体化和信息一体化。其中，世贸组织（WTO）的作用功不可没。

（1）从贸易领域来看。经济全球化迫切要求各国减少贸易壁垒，开放市场。为此原关贸总协定和世贸组织进行了多轮谈判。经过乌拉圭回合的谈判后，各缔约方平均减税幅度达 40％，减税幅度涉及的贸易额高达 12000 亿美元，其中有 20 个产品实行零关税，有些产品关税下降 50％。就工业品而言，发达国家的关税税目约束比例由乌拉圭回合前的 78％增加至 96％。世贸组织 1995 年 1 月 1 日运行后，各成员将按承诺逐步削减关税，工业品将在 5 年之内完成，农产品关税的削减发达国家成员将在 6 年内完成，发展中国家成员将在 10 年内完成。通过削减，全体成员的关税水平将降低 34.3％，发达国家成员降幅为 40.3％，发展中国家成员降幅为

29.7%。

乌拉圭回合后，非关税壁垒也有很大削减，如取消“灰色区域”措施，规定不得采取数量限制措施保护国内市场。乌拉圭回合也规定将纺织品与服装贸易回归到世贸组织的框架中来。回归过程分四个阶段，到1995年1月1日，各方至少将协议内具体清单中相当于1990年纺织品与服装贸易量16%的产品实行回归；到1998年1月1日，至少再将1990年进口量17%的产品实行回归；到2002年1月1日，至少再将1990年进口量的18%的产品实行回归；到2005年1月1日，再将其余所有产品实行回归。

关税水平的降低，非关税壁垒的减少顺应了经济全球化的要求，促进了贸易自由化的进程。

此外，在服务贸易方面，也收获斐然。自1986年服务贸易首次被列入多边贸易框架进行谈判以来，世界服务贸易额已从1985年的3809亿美元增加到1995年的11678亿美元。

(2)从金融领域来看，①国际资本和债券市场的交易规模迅速扩大。1995年和1996年国际资本市场融资总额分别为6415亿美元和9450亿美元。从融资结构看，国际银行信贷融资占42%，债券和票据约占52%，其它融资方式约占6%。1996年国际投资增长10%，达到3490亿美元。②国际股票和债券市场迅速发展，新的投资方式不断增多，融资方式趋于证券化。1993年全球债券市场发行总额达到4810亿美元，其中固定利率债券3690亿美元，浮动利率债券为700亿美元。国际股票发行额也从1988年的90亿美元增加到1993年的366亿美元。新的投资方式不断增加，如投资基金、可转换债券、存股证、外汇期货等。1997年全球交易所交易的衍生金融工具面值总额比1992年增长了69%，达到了78390亿美元。③金融机构国际化的进程加快。90年代以来，西方国家的大银行根据《马塞尔协议》的要求开始了大规模的合并收购。1995年8月28日，美国化学银行和大通曼哈顿银行合并，取代花旗银行成为美国最大银行。④各国相继放松了资本流动限制和外汇管制。美国于1974年取消了资本外流限制，英国于1979年取消外汇管制，日本于1980年取消了外汇管制并于1984年允许资本自由流动，荷兰于1986年放松银行管制，允许国外银行发行各种金融工具。这不但有助于全球银行业务的一体化，而且直接促进了金融市场的一体化。⑤区域货币金融政策的一体化，欧元的实施及推行是这种一体化最典型的表现。

(3)从信息领域来看，自70年代起，世界经济迎来了信息技术、新材料技术、新能源技术、空间技术、海洋开发技术等为标志的第三次世界革命，世界经济正逐步从工业化向信息化转变。截至1993年底，全世界电脑装机量已达1.4亿台，全世界每千人的普及率为27台，预计到2000年，全世界电脑装机量将达3亿台。进入90年代，互联网已将全世界联成一个整体。单以中国而言，从钱天白(中国网民第一人)于1987年9月20日发出了中国的第一封电子邮件，成为中国Internet的开山之笔以来，至今，中国网民已逾百万人。互联网的强大功能使得国人能与世界共享资源，真正实现足不出户，便已知天下事。

伴随着美国、日本和欧洲的“信息高速公路”建设计划，我国的“信息高速公路”建设也在紧锣密鼓地进行之中，信息技术改变了经济和社会的发展方式，成为经济增长的要素之一，信息促进了经济效率的提高及生产资料的节省，是真正实现资源最优配置的手段之一。

经济全球化有力地促进了世界经济的增长。据联合国的世界经济调查指出，1995年，在被调查的95个发展中国家中，有24个国家人均国民收入下降，而到1996年，仅有11个国家的人均国民收入下降。据1997年《人类发展报告》指出，在过去50年中所消除的贫困比过去500年还要多，经济合作与发展组织预测，到2020年，发展中国家的人均收入将增长270%，而发达国家将增长80%，发展中国家的贸易量将占世界贸易总量的1/2。然而，目前世界上依然有1/5的人口(约13亿)人均日收入在1美元以下，世界50%的人口仅拥有不到5%的世界总收入。世贸组织的总干事鲁杰罗指出，尽管全球经济日益一体化，但收入的贫富差距仍然不容忽

视。

三、全球一体化发展的必经阶段——世界经济区域集团化

目前，由于受各国生产力水平及各国主体利益、各地区主体利益的不同及其他多种因素的影响，决定了在现阶段先实行世界经济区域集团化的发展步骤。

1. 世界经济区域集团化定义及发展现状

世界经济区域集团化，是指同一洲内与洲际的不同国家与地区，为实现共同的经济与政治目的，通过相互签订条约或协定，制定共同的行动准则，甚至通过局部的国家主权让渡，建立起"超国家"的机构，实现经济上的联合。其类型一般有六种：特惠关税区、自由贸易区、关税同盟、共同市场、经济同盟和完全的经济与政治一体化。多种类型的经济一体化组织，虽然它们联合的性质、目的、范围与程度各不相同，但东、西、南、北各方资本主义发达国家、中央计划经济国家与发展中国家几乎普遍存在。

区域经济集团化、一体化，始于 50 年代末 60 年代初。1958 年，西欧一些国家，法国、西德、比利时、意大利、荷兰和卢森堡，为了抗衡美国和对付苏联的威胁，率先成立了迄今为止一体化程度最高、也是最为成功的区域性经济集团——欧洲共同体。另外，西欧一些非欧共体国家于 1960 年成立了"欧洲自由贸易联盟"。随后，一些发展中国家，为了致力于本国经济发展，加速工业化进程，在 60 年代也相继成立多种区域合作组织。

进入 80 年代以来，区域性经济集团发生了新的变化，特别是进入 90 年代后，区域性经济集团化趋势明显加快。欧共体在 40 年的历史进程中，通过三次外延上的扩大，已由原来 6 国基础发展到 15 国。今后，随着经济一体化自身的发展所提出的要求和国际政治、经济形势的变化所创造的条件，欧盟在外延上还会继续扩大。欧盟不仅在"外延"上不断扩大，在"内涵"的发展上也再继续深化。1991 年 12 月在荷兰马斯特里赫特举行的欧共体首脑会议上，欧共体各国签署了《政治联盟条约》和《经济货币联盟条约》，即《马约》。1993 年 11 月 1 日，建立欧洲经济与货币联盟和政治联盟的《马约》正式付诸实施。欧共体向实现"欧洲联盟"方向跨出了一大步。《欧洲联盟条约》的最终实施，将使欧共体各国不仅在经济方面，而且在安全、外交和法律等方面实现一体化。

在北美，一惯对区域集团化持反对态度的美国不仅不再反对区域集团化的发展，进而成为区域集团化的积极推动者和参加者。1985 年美国同以色列签定了自由贸易协议。从 1991 年 6 月 12 日开始，北美 3 国（美国、加拿大、墨西哥）经过一年多的谈判，于 1992 年 8 月 12 日在华盛顿就建立北美自由贸易区协议文本达成一致，3 国贸易部长于同年 10 月 7 日在美国圣安东尼奥草签了该协议，并于同年的 12 月 17 日北美 3 国首脑分别正式签署了北美自由贸易协议。《北美自由贸易协定》规定在 15 年内分阶段取消相互间的关税和贸易壁垒，内部实现自由贸易，但对部分商品如汽车、纺织品、服装等必须符合特殊规定，才能在区域内流动时享受免税待遇。北美自由贸易区协议的签订，使北美地区朝经济一体化迈出了重要一步。

继北美自由贸易区协定签订之后，拉美国家也出现了组建区域贸易集团的趋势。中美洲 5 国（危地马拉、萨尔瓦多、洪都拉斯、尼加拉瓜和哥斯达黎加）一体化体系已于 1993 年 1 月 15 日开始启动。在南美洲，巴西、阿根廷、智利、乌拉圭等国已签署协议，于 1995 年创立了"南锥体共同市场"；安第斯 5 国（玻利维亚、哥伦比亚、厄瓜多尔、秘鲁和委内瑞拉）的一体化协议也于 1994 年 4 月 26 日在厄瓜多尔由其 5 国的外贸部长签署。至此，安第斯关税同盟已告形成。同时，在 1992 年 12 月 2 日开幕的为期 2 天的"里约集团"第 6 次会议上，阿根延、玻利维亚、巴西、智利、哥伦比亚、厄瓜多尔、洪都拉斯、墨西哥、巴拉圭和乌拉圭的总统以及牙买加的总理等拉美 11 国首脑，在阿根廷首都布宜诺斯艾利斯联合签署了《布宜诺斯艾利斯声明》，对拉美共

同关心的政治、经济和社会等问题发表了一致的看法。阿根廷总统梅内姆指出，本大陆各国人民"希望实现地区一体化和建立自由贸易区"，拉丁美洲正在坚定地朝着大陆一体化方向迈进。

亚太地区，由于各国经济发展水平差异过大，经济和社会制度以及文化传统各不相同，尚无条件建立一体化的区域经济集团。但是，由于这个地区经济联系已成网络，加强经济合作的要求迫切，1989年，在澳大利亚前总理霍克的倡议下，成立了由12个国家参加的"亚太地区经济合作部长会议"。由于在主权国问题上未达成共识，我国在第一、二届"亚太地区经济合同部长会议"召开时没有参加该组织，也没有出席会议。后经反复协商，终于达成协议，我国以主权国家身份加入，台湾以地区经济名义加入。1991年11月我国和台湾、香港同时参加了在汉城召开的第三届会议，成员由12个增加到15个。会议制定了组织章程，明确了组织形式、奋斗目标、活动范围和运作方式。1993年11月，亚太经合组织在美国的西雅图举行了第5次部长级会议及首次非正式首脑会议，会议签署了《亚太经济合作交易和投资框架协议》。1994年11月，亚太经合组织18个成员又在雅加达发表"茂物宣言"，就2020年前整个亚太地区实行贸易自由化基本达成协议。亚太经合组织第五次领导人非正式会议于1997年11月在加拿大温哥华召开。这次会议就投资自由化、经济技术合作及加强区域金融合作等方面取得了新的进展。亚太地区经济合作的特点是次区域性经济集团或"经济圈"的涌现，除"东盟"已决定把"东盟"自由贸易区的过渡阶段由15年缩短为10年，计划在2003年正式建成外，东北亚经济圈、湄公河流域经济圈等正在发展，促进了邻近国家和地区的经济合同和共同繁荣。这些次区域性经济合作圈的活跃促进整个亚太地区经济一体化的发展。

区域经济集团化在全球的发展已是大势所趋，将成为今后世界经济格局的一大特征。在今后一个较长的时期内，区域经济集团化仍是一个进行中的过程。在这个过程中，国家利益和集团利益的汇合和冲突、集团之间的矛盾和摩擦是不可避免的。因此，有人担心这会不会割裂"全球一体化"，形成地区割裂和集团对垒，破坏世界市场的统一，并慢慢由经济矛盾走向政治和军事对抗。现在看来，这种可能性还不存在。具体来说，就是美国、"欧盟"和日本之间经济贸易矛盾加剧是不可避免的，但是它们之间以妥协和协调方式处理矛盾和摩擦的可能性要大于发生对抗的可能性。这是因为：第一，美国是当今世界唯一的超级大国，美国经济上尽管存在贸易赤字，但总体上看仍然是发展态势；美国在经历了8年的经济高速增长后仍充满活力，它的失业率还不到欧洲的一半。更别说美国企业的规模和实力，当前全球最大的15家上市公司美国就占了13家，而欧洲各国（欧盟）的情况则大不相同，据法国全国统计及经济研究所最近进行的一项调查反映出欧洲各国间存在巨大差异：失业率从荷兰的4%到西班牙的20%不等。而日本则因前不久的金融危机——经济大萧条一蹶不振。第二，各区域经济集团在贸易上仍对区外市场有很大程度的依赖，以已有近40年历史的"欧盟"来说，其对外贸易的65%是在区内各国间进行的，仍有35%要靠外部市场，而北美对外贸易的65%和东亚对外贸易的80%是同其它地区进行的，这虽使"欧盟"表现为"内向"，而北美、东亚则强调开放和"外向"，但即使"欧盟"也不可能采取封闭政策，建立森严壁垒，靠本身力量发展经济，它还是需要从外部市场取得原材料和向外部市场推销产品的。在日益发展的世界市场上，没有一个国家会把战略眼光从世界市场缩小到地区市场。区域集团化只是各大国增强本身竞争力量、争夺市场的一种手段，而不是最终的目的。第三，西方国家间经济的相互渗透已达到很高的程度，世界金融市场已经跨越国界趋向全球化；跨国公司的扩张已使生产和科技国际化，同时加速了资本、技术、商品的国际流动。区域经济集团化带来的企业跨集团兼并和投资活动，在加强而不是减弱这种趋向。所以，世界经济的全球一体化发展，将制约区域集团化的分化作用，而区域集团化将促进全球一体化的进一步发展。

但是我们同时也应注意到，今后的区域性经济集团将以经济发达的国家为主导，由发达国家与发展中国家混合组成，发达国家将作为资本、技术的主要提供者和产品的主要吸纳者，促

进经济集团的发展。集团内的发展中国家如政策得当,将可通过区域经济合作,加速产业结构调整,取得较快的经济发展。但集团内各国利益分配是不均衡的,发达国家取得的利益要大于发展中国家,南北方矛盾依然存在。从全球范围看,发展中国家经济的发展很不平衡,区域经济集团化可能会加剧这种不平衡,从而使南北经济差距从总体上进一步拉大。区域经济集团化还会使发展中国家受到地区上的分割,对集团的依赖性进一步加深,将使全球南南合作难以取得进展。

四、全球经济一体化方面存在的问题

知识经济时代,是一个以拥有高新技术、高技术产业的份量作为评价标准的时代,因此谁的高技术产业发达,谁的经济受益就大,纵观当今,受益大的当然还是发达国家,而其中受益最大的当是美国。

(1)美国经济基数大。美国因其经济基数大,所以尽管增长百分比不高,但增长绝对值最大,美国国内生产总值是中国的 8 倍多,美国 97 年增长 3.8%,就相当于中国增长 32.5%;如上所述,仅按目前惯例统计,美国国际贸易额增长 1%,就相当于中国增长 5%。

(2)美国近年经济增长,资源消耗并未大量增加,环境并未恶化。近年美国经济持续增长,但资源消耗并未大量增加,环境并未恶化,阿拉斯加石油存而不采,原有旧核电站关闭,高技术产业开发当然是最重要的原因,但是,不可否认,从世界市场上取得了更多资源也是事实。也就是说美国的增长部分是以消耗他国的资源,破坏他国环境为代价。

(3)美国以其优良的生活条件和工作环境吸引着全世界的高科技人才前往,而这些高科技人才的工作无疑又给美国经济带来更为丰厚的回报,“好上加好”,长此以往,形成一个良性循环。由此,美国在人才、科技上的优势无疑会使其在经济上立于霸主地位。

显而易见,美国是当今世界经济一体化的最大受益者。

在全球经济一体化和知识经济的发展进程中,原则上是大家受益,但谁的经济中高技术组合越高,则受益越大,且受益比例递增。由于在工业经济后期还要依赖自然资源,而稀缺自然资源是个常数。因此,高技术组合低的国家非但受益少,受益比例还递减。鉴于世界资源耗竭,环境污染的严重危机,高技术组合低的国家在工业经济的末期,可能非但无法受益,连经济安全都没有保证。

对全球经济一体化有多种分析,有的偏褒,有的偏贬,具体还要在发展过程中根据具体情况加以分析研究。但是利益分配不公平、加剧社会贫富两极分化,金融体系不稳定,造成全球性垄断的威胁是很明显的不利趋向,各国对此都应寻求对策。

第五章　知识资本运营

涉及到知识资本运营，我们必须回头看看人类历史的三个经济时期的资本形态，我们才能了解和明晰知识资本兴起的源头。才能了解知识经济时代特点。

第一节　知识资本观念的兴起

再有不到一年时间，我们即将进入第三个千年时代，在这新世纪曙光既将来临之际，我们常常扪心自问，新世纪是什么样？

我们无法详细地规划与描述未来，但回顾历史，我们可以较明确地了解未来的脉胳。

翻开人类社会发展的历史长卷，在人类社会发展的阶段，人类社会已经度过三个经济时代：石器时代、农业时代和工业时代，现在已飞跃到工业时代最辉煌的巅峰，并开始迈向知识经济时代。

在石器时代，我们的祖先过着饮毛茹血的生活，依靠大自然恩赐生存，偶尔也进行一些狩猎活动以改善生活。没有固定的生活，整日在崇山峻岭中奔波流动。他们手无寸铁，只有打制和磨制的石器。他们没有更多的能力去改造大自然，只有依靠强壮的身体顽强地生存下来。

经过漫长岁月的煎熬，经历了两次社会大分工，人类社会迈进第二个经济时期——农业时代。

人类发现有些庄稼可以播种，有些动物可以通过驯养来获得稳定的食源，于是他们种起了庄稼，驯养了家禽。终于可以通过自给自足的劳动使生活稳定下来，与石器时代相比，农业时代的祖先可以部分掌握自己的命运了。他们可以凭借自己熟练的播种技术和手工技术过上较为稳定的生活。

而在农业时代，土地拥有者无疑是社会的主流，谁拥有了土地，谁就控制了农业时代，土地的主人就是农业时代的资本家。

土地是农业社会的资本形态！

十八世纪英国发生了有历史意义的工业革命，蒸汽机、火车、轮船的发明把人类从漫长而又封建的农业时代带入了一个崭新的经济时代——工业时代。

工业时代前所未有地改变了人类生活：飞机、汽车、火车、计算机……，无数新鲜东西像潮水般涌到人类面前。人类面对着一个崭新时代的开始，人类开始受用着工业时代高度发达的社会生产力为他们带来的享受。可以说近两百年的工业时代所创造的社会财富比过去人类历史所创造的社会财富总和还要多。

工业时代发达的生产力水平几乎使人类可以随心所欲地将自然资源转化为物质财富。资

本家无疑是工业时代的主流，机器、厂房、原料及大量的劳动力无疑是工业时代的资本形态！

近几十年来，石油大王、汽车大王、钢铁大王们所聚集的财富使他们年年得以排名在世界富豪的前十名。而正是建立在无数机器、厂房、原料和劳动力基础上的富可敌国的财富使他们控制了世界经济命脉，控制了整个经济时代。

回顾历史，我们不禁万分感概：人类的经济发展史太沉重、太漫长。站在第三个千年的门槛，我们万分激动，同时又有几分迷惘：人类第三个千年应该是怎样的？

我们现在是什么样子？

概括地说，我们正站在工业时代最辉煌的巅峰，并开始向人类社会的第四个经济时代——知识经济时代迈进。

1997年美国总统克林顿依据联合国的《以知识为基础的经济》的报告精神，简炼地提出了“知识经济”，并马上在世界流行起来。知识经济是建立在知识和信息的生产、分配和使用上的经济。

在当今时代，经济的发展比以往更加依赖于知识的扩散和应用，联合国经济发展组织所有成员国的科研经费的近三分之二投向高新技术，该组织成员国中56%以上的国内生产总值来源于高新技术产业。目前，计算机、微电子等知识密集型产业是所有产业中增长最快的，产值最高的产业，生物工程、生化医药、海洋技术等新技术相继崛起，方兴未艾。

如果说农业时代的资本形态是土地，工业时代资本形态物化为劳动力、工厂、原料，那么，知识经济时代的资本形态是什么呢？

知识资本是知识经济时代资本形态！

可以说知识资本是知识经济时代的应运者，人类工业文明的辉煌是它的催生婆。谁控制了知识资本，谁就控制了知识经济时代。知识资本是人类几千年文明的凝结与拓展。如图2.5.1所示：

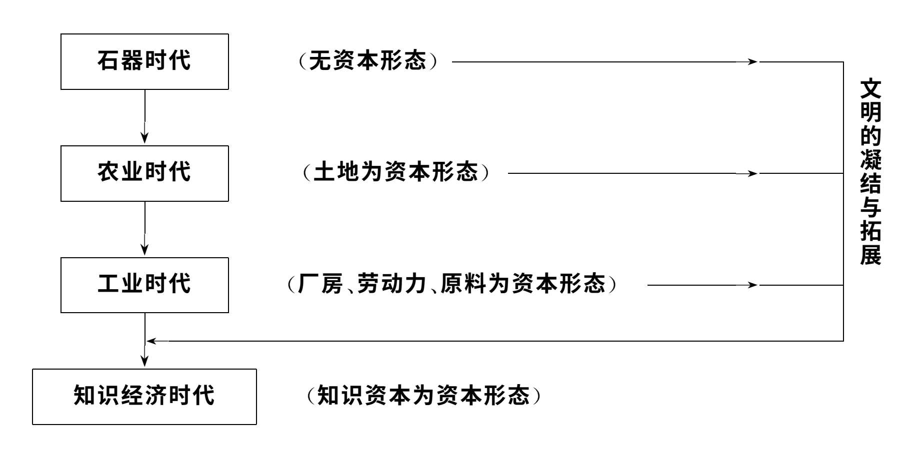


图2.5.1

从图2.5.1中可以看出，以往的经济时代的资本侧重于实物形式（如土地、厂房、劳动力等），而知识经济时代知识则是一种无形的资产形式。前者对生产与社会进步的推动作用也许是加法、乘法，而后者却是以幂次方的形式表现。这主要是因为：

一、知识成为发展经济的资本

这是知识经济的最重要的一个特征。在经济活动中，知识作为一种生产投入的作用越来越重要。知识投入可以代替物质投入，从而达到节约物质资源，提高经济效率的目的。经合组织的专家提出，体现于人力资本和科学技术中的知识已成为经济发展的核心。有的专家指出，在企业资产中，包括专利、商标等在内的无形资产的比例正在大大增加。据测算，1995 年美国很多企业的无形资产的比例已高达 50%—60%，同时各类咨询公司如雨后春笋般兴起，咨询业务在经济活动中的重要性大大增加。"富能敌国"比尔·盖茨的资本就是他的知识，他靠知识致富，登上了世界首富宝座，这一事实本身就很值得人们研究和思考。

二、知识密集型产品（即软产品）的比例大大增加

如果说工业经济是以物质生产为主的话，那么知识经济就是把物质生产和知识生产结合起来，充分利用知识和信息资源，大幅度提高产品的知识含量和高附加值。也就是说，产品包含的知识越来越多，包含的物质越来越少，有的学者称之为"无重量"经济现象越来越明显。例如，美国一家生物技术公司发明了一种基因芯片，只有大姆指甲大小，但一次可以扫描上万个基因。又例如，一个小小的芯片上可以存放两年的《人民日报》的信息量；一张光盘可以存储一部大百科全书的内容；利用信息高速公路，一秒钟就可以把两年的《人民日报》的信息全部输完。在知识经济时代，知识密集型产业将逐步取代劳动密集型产业，并成为创造社会物质财富的主要形式。1996 年美国国内生产总值增幅中的三分之一来自以网络化和数字化为主要特征的信息产业。当今的制造业与传统的制造业相比也发生了很多变化，通过增加知识的含量而加以软化。例如，波音 777 飞机的设计，以前要做风洞试验，现在则完全在电脑上进行虚拟现实设计，其零部件的生产、组装已实现自动化。

三、知识经济是"低耗高效"型经济

知识经济的出现，标志着以物质资源的高消耗为基础的传统工业经济的衰落。由于微电子、信息、计算机技术在传统产业中广泛应用，大大降低了生产过程中的物耗、能耗。在传统的工业经济中，GDP 的增长是与能源、原材料（如钢铁、有色金属等）的消耗同步增长的，但在知识经济中，在保持 GDP 持续增长时，单位 GDP 所消耗的能源、原材料都是下降的。知识用于节约能源，各种减少石油消耗的措施应运而生。结果是，80 年代初期，石油需要占世界产出的比重为 7%，而目前仅为 1.5%。同时，高新技术的广泛应用又产生了巨大的效益。现在的电脑价格只相当于 20 年前的万分之一。1997 年美国的"探路者"号登上火星，它在火星搜集到的信息量是 21 年前发射的"海盗"号的 5 倍，成本只花了 1.8 亿美元，而"海盗"号耗资高达 10 亿美元。总之，用人脑的延伸功能部分代替了人力成本，使劳动生产率大大提高。据统计，1990 年以来，美国劳动生产率以年平均 2.5%的速度提高，是 1970—1990 年的平均增长率的两倍多。

这些仅仅是一点点开始，随着知识经济时代的真正到来，我们无法用常规的方法去量化知识资本作用，但我们可以揭开知识资本的面纱，去认识知识资本的真面目，去学会知识资本的管理和运营，迎接知识经济时代的新曙光。

什么是知识资本？

知识资本是知识经济时代的企业无形资产总和，包括市场资产、人力资产、知识产权和组

织管理资产。因而在知识经济时代的竞争就是知识资本的竞争。在知识经济时代,有形资产作用越来越不重要,而无形资产——知识资本越来越上升到重要地位。

以日本与美国这两个发达国家相比,在日本,钢铁企业是美国的 4 倍,摩托车工厂是美国的 5 倍,汽车企业是美国的 3 倍。日本投入大量的有形物质建成并使这些企业运转,一旦这些物质投入不足以使企业运转时,便面临大批企业破产,东南亚的经济危机便是一个明证。相比之下,就无形资本而言,美国的芯片公司比日本多 14 倍,计算机和软件公司比日本多 4 倍,在这次经济危机中所受损失较微。

在美国,公司对有形资产投入极少,微软公司就没有传统意义上的厂房,但它的市面价格却高达 2000 亿美元;就整个美国经济而言,对有形资产的投入远少于日本,但美国国内生产总值和经济增长率却远高于日本。

打一个不恰当的比喻,日本犹如一个外功高手,美国犹如一个内功高手,以“气”这种无形之物克制刚强的肌肉力量。

较高的经济增长在成熟的理性股市中有了明显的反应,纽约股市 1995 年下半年比上半年上升 33.5%,1996 年比上年上升 26%,1997 年比上年上升 22.6%,而东京日经股指 1997 年底降到 1985 年以来最低点,全年降幅为 21.2%。如果排除掉经济周期大环境的影响,知识资本的主导作用应该是举足轻重的。从美国的经济景气归功于知识资本的迅速崛起,我们也可以看出,美国已有一只脚踏进了知识经济大门的门槛。

80 年代以来,美国企业每年对信息及其相关产业的投资都达到或超过 1000 亿美元,1996 年对电脑和通讯软件设备的投资高达 2120 亿美元,比 1995 年增加 20%。仅 1997 年度微软就在研究开发上投入了 20 多亿美元。目前美国正在加紧建设总投资 4000 亿美元的信息高速公路项目。这一切,使美国经济结构发生深刻变化,呈现出经济结构高度化的发展趋势。信息高速公路项目的完成,表明知识经济中知识资本的载体的建成,这就意味着美国另一只脚也已迈入了知识经济时代的门槛。

工业时代的支柱——钢铁、汽车、电力、机械制造和石油化工在知识资本面前作用逐渐减弱。知识经济时代的象征——计算机软件、芯片、生物制品等高新技术产品将粉墨登场,而主角就是那个看不见、摸不着却又无处不在的无形资产——知识资本!

1997 年美国前 6 位富豪中,5 位是计算机与软件人士,而 15 年前,排名前列的几乎全都是石油大王、钢铁大王、汽车大王。弹指一挥间,15 年之后却使经济界产生了改天换地的感觉。人们不得不由衷地折服:一个新的经济时代——知识经济时代到来了,知识资本已悄悄地掀开了神秘的面纱。

比尔·盖茨,一个引人注目的神童,已连续四年稳坐世界首富交椅,个人财富已超过 500 亿美元。然而在美国西北边陲城市西雅图的微软公司总部参观,看不到传统意义上绵延的厂房,也看不到堆积如山的原料,更看不到发出轰鸣声音的机器,只有几座现代化的办公大楼和几千名员工,再就是无数的电脑。他的财富就在他的计算机软件中,在他的知识资本中。

正是有着众多类似微软的公司,美国首先控制了知识资本,争先进入了知识经济时代。实际上,早在八十年代初开始,美国就开始大量吸纳各国优秀的科技人才,用这些无数的优秀人才的智慧所凝聚的力量,推动美国较早地跨入了知识经济时代,较早地拥有了大量的知识资本。

从 1986 年到 1996 年美国上市公司业绩来看,投资回报率最高的前 17 家公司几乎全是计算机软件、芯片制造、生物医药等知识密集型企业。1986 年至 1997 年,12 年内,英特尔公司的股价上升了 2950%。微软公司 1997 年的市场价值高达 2000 亿美元,是通用、福特、克莱斯勒三大汽车公司市场价值总和,1998 年 2 月的市场价值又跃居全球股市第二,16000 名雇员中有 2000 名是百万富翁。

所有这一切都在告诉我们：知识资本已悄然来临！

当世界上存在着商人，当历史上第一个卖主与他的顾客建立起一种良好的信任关系时，谁也没有意识到知识资本的雏形已经产生。几千年后，这已成为知识资本的一部分，当时称它为“商业信誉”。实际上，在人类以往的经济史上都可以找到知识资本的影子，只是人们还未把这些东西系统化、理论化。

第二节　知识资本的构成与作用

知识资本是指企业所有无形资产的总和，它是现代企业维持正常运转不可缺少的因素。尽管从实物形式上来看，它们无影无踪，但没有它们，企业就不能运转自如，拥有它们，企业就多一份竞争优势，就可以站在一个较高的位置去俯视竞争对手；可以洞察对手的一举一动。而这一切都是不能以物质手段表现出来的，但它所产生的收益却又是巨大的，可以说在知识经济时代，企业＝有形资产＋知识资本。

知识资本到底包含些什么呢？图 2.5.2 清楚地表明了它们的构成。从图中我们可以清楚地明了：企业的知识资本一般包括市场资产、知识产权资产、人力资产及组织管理资产。

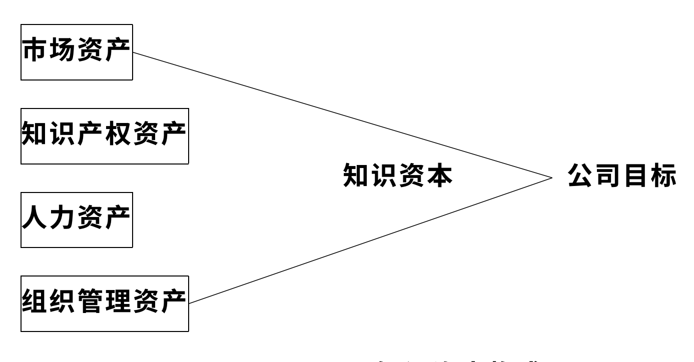


图 2.5.2　知识资本构成图

一、市场资产

市场资产指一个企业通过其拥有的与市场相关联的无形资产而可能获得的潜在利益的总和。一般包括企业的品牌、顾客及他们对企业的信赖度、经常性业务、订单、分销渠道、甚至营业执照、合同、契约也属于市场资产。这些都是一个企业得以生存及发展的最基本的外部条件，可以说，市场资产是知识资本的第一要素。

知识经济时代，重视市场资产，会使你创造出著名的品牌，带来巨大的无形收益。品牌可以分为以下几类：产品品牌、服务品牌、企业品牌。

产品品牌是用来将不同厂家生产的相同产品区分开来的标识。例如彩电产品品牌，可以分为长虹、康佳等。VCD 可以分为爱多、步步高等。

服务品牌，它着重于宣扬企业服务的质量和可靠性，而不侧重于具体宣传某一产品的外观、性能及质量。例如“小天鹅”洗衣机的上门维修服务、海尔空调的上门安装服务、鲜花电报

等。它是顾客在满足最基本的物质要求之后，物质实体的外延扩大所带来的满足。这些服务主要在公众心中树立起热情、高效、可靠的良好企业及产品形象。

企业品牌与上两个品牌相比更为“无形”，它是让企业名称具有某种意义，从而使其在市场上具有价值。例如“可口可乐”公司生产的饮料有十几种，但这些产品由于公司的“王牌产品”——可乐而被归为一类。这样使企业能集中精力宣传一个品牌，而不必在几十个牌子宣传上疲于奔命、浪费人力、物力和财力。

一个著名的品牌，它不仅仅是几个普通的字的组合，它意味着质量、意味着信誉、意味着品味。它实际上是一个多方位、多层次组合的提示物，它留在顾客的脑海中，当顾客在购物时，它提醒他们购买此而非彼。

表 2.5.1　1998 年全国主要城市居民经常性消费品牌市场占有率

商品类型	1998 年 9 月品牌市场占有率(%)					
	第一名		第二名		第三名	
方便面	康师傅	51.4	统一	19.7	华丰	5.1
奶粉	雀巢	21.5	安怡	6.3	惠氏	4.9
味精	红梅	18.3	莲花	17.1	双桥	11.3
火腿肠	双汇	38.0	春都	14.7	得利斯	6.0
食用植物油	金龙鱼	28.2	福临门	4.8	火鸟	3.0
饼干	奇宝	10.6	达能	8.3	康师傅	7.8
巧克力	德芙	35.1	吉百利	11.7	金帝	11.2
夹心蛋糕	好丽友	10.9	圣安娜	3.0	乐天	2.5
泡泡糖	大大	63.2	比巴卜	10.1	爱是	1.1
果冻布丁	喜之郎	79.8	乐百氏	5.1	如果	2.4
碳酸饮料	可口可乐	48.2	雪碧	18.4	百事可乐	13.6
果汁饮料	露露	11.1	椰树	9.0	汇源	8.2
功能性饮料	健力宝	43.8	红牛	22.9	绿之源	0.8
包装茶饮料	旭日升	28.3	统一	12.9	康师傅	9.9
包装水	娃哈哈	22.5	乐百氏	11.5	农夫山泉	8.6
乳酸制品	乐百氏	9.3	光明	8.9	达能	6.5
液体牛奶	光明	13.2	三元	6.4	三岛	3.8
雪糕、冰淇淋	伊利	20.0	和路雪	11.9	五羊	9.4
咖啡	雀巢	85.7	麦斯威尔	9.3	力神	1.0
固体饮料	TANG 果珍	32.6	必是	12.6	高乐高	10.3
啤酒	燕京	6.0	青岛	5.3	山城	4.6
葡萄酒	张裕	18.5	长城	18.1	王朝	12.1
白酒	五粮液	10.9	茅台	10.4	全兴	4.8

卷烟	红塔山	15.0	555	9.2	红双喜	8.2
健美减肥食品	康尔寿	21.1	美福乐	18.3	国氏	11.3
营养保健品	昂立一号	9.1	太太	5.3	红桃 K	4.5
衬衫	金利来	15.0	开开	7.9	富绅	5.3
牙膏	高露洁	20.5	佳洁士	15.2	中华	11.3
牙刷	三笑	34.2	高露洁	24.2	佳洁士	14.0
香皂	舒肤佳	38.5	力士	31.1	夏士莲	6.1
洗衣粉	奥妙	14.9	汰渍	14.5	白猫	12.9
洗发水、护发素	飘柔	27.3	海飞丝	9.9	潘婷	9.7
沐浴露	力士	17.9	六神	14.3	舒肤佳	13.0
家用清洁剂	白猫	34.6	安利	10.9	高富力	6.6
妇女卫生巾	护舒宝	32.2	安尔乐	11.9	舒而美	8.3
化妆品	羽西	9.2	CD	8.8	美宝莲	6.8
护肤、润肤品	玉兰油	16.1	大宝	7.2	资生堂	6.8
电池	南孚	19.5	金霸王	18.7	555	11.3
胶卷	柯达	47.9	富士	40.4	乐凯	8.1
感冒药	康泰克	16.5	感冒通	9.1	三九	5.1

表 2.5.2　1998 年全国主要城市居民耐用消费品品牌市场占有率

商品类型	1992 年 10 月至 1998 年 9 月品牌市场占有率(%)					
	第一名		第二名		第三名	
电冰箱	容声	18.4	海尔	17.6	美菱	7.9
冷柜	海尔	29.4	奥柯玛	16.2	星星	5.6
彩电	长虹	19.0	松下	12.5	康佳	10.0
空调	格力	13.5	春兰	11.2	三菱	8.5
电饭煲	三角	27.6	爱德	20.9	容声	12.6
热水器	万家乐	18.3	前锋	7.8	神州	4.2
洗衣机	小天鹅	19.4	海尔	9.1	小鸭	7.6
组合音响	爱华	9.7	索尼	8.4	先锋	8.0
微波炉	格兰仕	42.4	松下	13.4	蚬华	9.0
照相机	理光	22.3	佳能	12.3	海鸥	7.3
摄像机	索尼	40.0	松下	32.0	JVC	9.6
电子琴	雅马哈	58.0	卡西欧	22.9	华星	3.2

电话机	王牌(TCL)	18.0	步步高	6.7	泰丰	4.7
移动电话	摩托罗拉	37.3	爱立信	28.6	诺基亚	15.6
VCD、CVD、DVD	新科	15.7	爱多	11.9	万利达	9.4
个人电脑	联想	12.6	IBM	3.8	康柏	3.0
摩托车	本田	13.7	嘉陵	12.4	轻骑	9.1
私人轿车	夏利	20.0	桑塔纳	12.2	捷达	10.0
汽车轮胎	东风	7.4	万里	3.7	东瀛	3.7
信用卡	牡丹卡	43.1	长城卡	18.5	龙卡	17.8

表 2.5.1 及表 2.5.2 清楚地表明了 1998 年全国居民经常消费品及耐用消费品中居民消费的品牌意识。而知识经济时代的信息高速公路把整个世界的时空缩小,距离缩短,不同肤色的人可以对同一品牌产生相同的认同感。这就使企业有了更多机会使自己的品牌打破地域的界限,更快、更多地被世人所认同。对企业来讲是机遇也是挑战。

知识经济时代,重视市场资产,你就会赢得顾客们的信赖,使企业购销两旺,真正实现生产上的“零库存”。

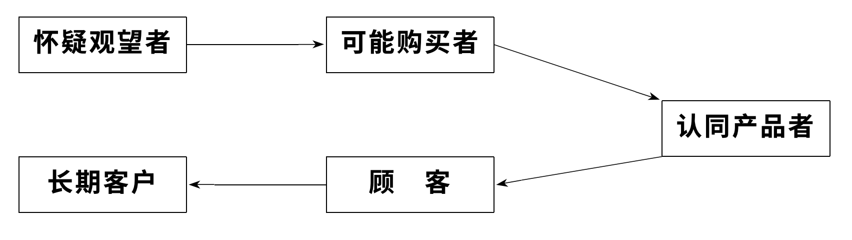


图 2.5.3　企业产品顾客形成的过程

图 2.5.3 表明了企业产品的顾客形成的过程:怀疑观望者是顾客的源泉,有可能成为企业忠实的顾客,可能购买者是促销的重点,应从大量的怀疑观望者中细心观察,精心挑选可能购买者,给予特别照顾,使他们成为潜在的顾客,往往可以收到事半功倍的效果;认同产品者是准顾客,一旦成为认同产品者,促销就成功了一大半;由于认同者可能是客户公司内部的人,甚至极有可能是“守门人”,能够决定和左右交易的过程;顾客是上帝,只有善待顾客,才能使其成为长期客户。长期客户是最理想的客户,一旦建立起这种关系,那么他就是公司的生命线,如果不发生重大意外情况,长期客户一般不会投靠企业的竞争对手,并且它还会利用它的影响能力对相关群体产生有利于企业的影响。

弗吉尼亚州的里兹堡大学和一位数学教授发现他的三个奔腾处理器经常发生错误,于是他就在 Intelnet 上公布了这一事实,Intel 公司立即道歉,并着手进行技术革新,把产品质量推到“无以伦比”的水平,然后通过促销活动使公司受到顾客的信赖。可见顾客的信赖度对于一个企业,特别是进入知识经济时代的企业来说是多么的重要——顾客的信赖是财富。

知识经济时代,重视市场资产,就会建立起通畅的销售渠道,完全满足潜在顾客的需求,就保证了企业可以从产品和售后服务中赚取最大利润。

销售的机制多种多样,直销、分销、电话推销、电视推销甚至网上推销。在知识经济时代,新

的销售机制还会不断出现。

在知识经济时代要建立、发展和维持一支销售大军的开销是很大的。这就迫使各个企业不得不另辟蹊径进行销售。微软公司通过采用把产品和服务的生产与销售脱钩，成立一套专门的销售机制，使它的总部能集中精力关注于新产品的开发和研制，促使企业不断加快产品的更新换代，以保护自身在市场上的优势，赢得经销商的青睐。

知识经济时代，重视市场资本，做好特许经营，会大大节省公司进行有机扩张的费用。

所谓特许经营权就是指一个人（授权者）给予另一个人（被授者）的一个契约性质的特别许可证。

可口可乐公司在世界各国家喻户晓，无处不在。它正是通过特别经营权的形式，使得全世界155个国家和地区都在生产可口可乐，仅我国就有4个生产可口可乐的厂家。通过授予特别经营权，公司仅只定期送往世界各地原液，在每瓶可口可乐中含量不足1%，严格说仅有0.31%，其它的99.69%尽由当地工厂调配，管理、生产人员都来自于本地。通过特许经营，使可口可乐公司节省了大批运费及人工费用，却又占领较大的市场份额，使企业实现了低成本扩张。

知识经济时代，重视市场资产，便会获取优惠合同。所谓优惠合同是指一个企业因其在市场上所具有的独特地位而取得的条件较其他企业更为有利的合同。举一个简单的例子：奔腾芯片的供应商仅只有英特尔公司一家，别无分店。那么英特尔公司在和电脑商谈判中就处于有利地位，其他公司不得不答应英特尔公司苛刻的各种条件，从而使得英特尔公司能获得优惠合同，赚取垄断利润。

对市场资产利用程度的不同可以导致现代企业经营状况的巨大差别。同样一个企业，如果由一个重视知识资本，重视市场资产的经理来运作，它可能会欣欣向荣，前途无限；而由一个不懂得知识资本，不理会市场资产的经理来经营，它就可能会陷入困境，甚至于破产倒闭！

实际上市场资产是服务于企业目标的，企业目标是纲，市场资产是目，市场资产要围绕企业目标而运作；企业目标是本，市场资产是末，必须把企业目标作为第一要素来对待，积累市场资产必须也只能为达到企业目的服务。

二、知识产权资产

知识产权资产包括生产技术原理、商业秘密、版权、专利权以及一些设计的专有权，当然也包括商标和服务标识。

福特、通用、杜邦、微软等大型国际企业每年都要注册上千种专利，而这些专利中的绝大多数是市场上从未开发过的，而其它公司也不能侵犯。因而专利实际上就是一个聚宝盘，几年前美国与中国关于知识产权的争端几乎到了剑拔弩张的地步，由此可见知识产权的利益何其大。

知识产权包括专利、版权、商标、商业秘密、技术秘密以及专利技术等。

专利权是指国家授予专利发明人的权利，专利权具有垄断性、排它性，专利所有人在一段时期内拥有专利的垄断权，利用这一权利他可以禁止他人制造、模仿或卖出这一发明。

在知识经济时代，高科技产业的兴起往往就是依靠一、二项发明专利使自己处在一个受法律保护的地位，同时也对竞争者竖立起了一道进入壁垒，依靠专利使自己在一段时间内得以壮大而不必去担心竞争者在同种产品上对自己的威胁。例如柯达公司就为其所发明和自动相机申请了一百多项专利，这样一来，想要窃取柯达公司新相机技术的竞争对手面对这只保护严密的“刺猬”却无从下手。

版权保护的是一种思想的传播形式，而不是思想本身。版权保护对象在于文学作品、影视胶卷、摄影图片、美术作品以及雕塑、影碟及软件。

由于受版权保护的作品能够被出卖或转让，能为其拥有者带来财富。所以我们认为版权也是一项资产，而且这种资产可以延续数十年，如一般的版权保护是截止到作者死后五十年。

对于企业来讲，知识经济时代是以信息为载体的，而信息的载体就包括图书、光碟及软件。在知识经济时代，谁拥有了版权，谁就控制了信息的传播途径，谁就会真正做到“四两拔千金”。

在知识经济时代设计也是知识资本的一部分，见过贝聿铭先生设计的中银大厦和罗浮宫新馆的人无不为他匠心独特而又精彩绝伦的设计方案拍案叫绝，而中银大厦的设计收费为一亿美元！设计实际上是一种思想的表白，是一种内涵的体现，它的价值有时是无法用金钱来定量的，因为设计有时所表现的一种历史的文化，是人类文明的精炼与升华，它是几千年来民族情节的表现。

标识包括商标和服务标志。商标是指与一个公司或其产品相关联，从而将该公司或该产品与市场上的其他公司或产品区分开来，经过正式认可的商业标识。商标是用来保护品牌的，商标的价值与品牌的价值相辅相成，同步增长。如“张小泉”的剪刀、“可口可乐”、“CD”香水都是在广大消费者中很吃香的，由于它们得到了公众的认可，受到顾客的信赖，这种商标作用是无形的，它是产品内涵的扩大，这本身就是一种无形资产。顾客一见到黄色的“M”标识便会知道这是“麦当劳”快餐店，这种顾客的认知感、认同感同样是不能以一定量的价值来估量的。与商标是区分商品的一样，服务标志是用来区分服务的。在知识经济时代，服务标志与我们生活联系越来越紧密了，大家所熟知的全球驰名服务标志有 EMS（邮政快运服务）。当商品市场从卖方市场转到买方市场，人类从充足的商品享受中进一步追求服务享受，标识作用在知识经济时代已成为识别企业、攻占市场、争取客户的有力武器。

商业秘密是指不能在商业圈内泄露的秘密，由于一些企业不愿意自己的技术、配方等产品的核心组成在若干年后，由于专利的失效而成为公众的秘密，它们往往选择了商业秘密来保护自己产品的核心部分。因为法律规定，在申请专利时，专利的所有者必须保证在专利的保护期满后公开这一专利。而有的商业秘密就是一个方程式、一种配方，其原理并不难懂，“识破不值半文钱”，一旦公开，人人得而仿制之。而这些东西的时效性又不强，就像百事可乐的配方一样，用了一百年还是换汤不换药，但这个配方却是万万不能公开的。所以企业在选择用专利形式还是用商业秘密的形式来保护自身的利益时，企业就有必要在公开专利与商业泄密的风险之间权衡，两者相较取其轻。

知识产权虽然不同于实物资产，它看不见，摸不着，但它同样是现代企业赖以维持生存的生命线。现代社会要靠知识的实际运用，靠不断的创造发明来推动，而保护知识产权实际上就是保护生产者进行发明创造的积极性，也就是保护驱动我们社会前进的动力，这一点在知识经济时代尤为重要。

一个专利、一个设计、一个标识……它们也许是几代人心血的凝成，也许是一个国家，一个民族情感的体现，它不是一时的，它是长久的。因为它是智慧与心血的汇集。在知识经济时代，尽管信息是千变万化的，但知识产权是相对恒定的，它是人类社会前进中的一种无形的推动力。

三、人力资产

对于知识经济中的知识资本也许会有人觉得看不见，摸不着，没有感性认识，那么人力资本恐怕是知识资本中对我们最不遥远的一个，因为我们本身也是成为这一资产的一部分，人是社会的人。

人力资产就是指企业的领导和职员所有的技术专长，创造性解决问题的能力、领导能力、开拓能力、管理技巧及团队精神，它同时还应包括企业中的个人在特定环境下的心理素质和反

应能力。

考察人力资源时，我们不仅要看企业中的每一个人担当的特定的单个工作能力，还要把每个人都当成企业这个整体的一个有机组成部分来看待，看他是否适应不同时间、不同环境下的不同工作！而一个好的主管，就是要使每一份人力资产都能有效地融汇到企业的整体中来，发挥他全部的潜能。

图 2.5.4 充分表明了企业的总体战略、组织结构和人才战略是企业有效运行的三个核心要素，这三者在外部环境的作用下，相互影响，相互配合，共同作用，构成了企业的战略系统。

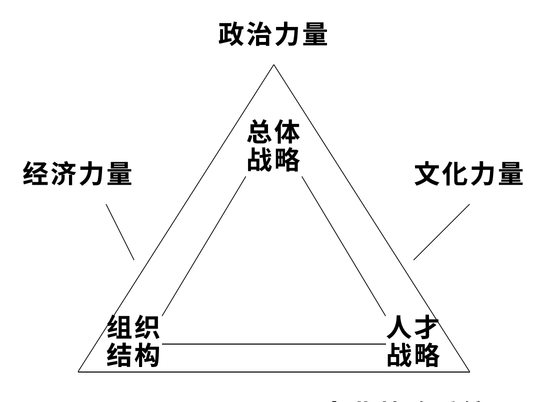


图 2.5.4　企业战略系统图

在知识经济时代，企业更应充分认识到：企业发展潜力和竞争实力增强的一个必要条件，是努力形成和发挥自身的人才优势，把发挥员工的创造精神作为企业经营哲学的主旨，注重选择和培养“知识经济时代向变化挑战并主宰变革的人”。许多成功的企业都把人作为其中的要素之一，提出要尊重员工，让员工发挥自主性、创造性，通过人来提高生产力。从企业的高层管理看来，企业的发挥因素，已由对资金、物质的占有转变为对人才的占有，企业的管理方法，即生产经营活动的组织方式与结构，已由单纯地考虑物质工艺流程的合理性，转变为同时兼顾发挥人的主动创造精神，合理调整企业内的人际关系，重视企业文化的培育和发展。

发生在杜邦公司的一件事使我们能够更清楚地认识到知识经济时代人力资产的重要性：

拉摩特·杜邦·科普兰是美国超一流的杜邦化学公司第一代总经理伊雷内·杜邦的曾孙，于 1962 年夏出任杜邦化学公司的第十一代总经理。他在任期间富有远见的经营策略，不仅使这家美国最古老、世界上历史悠久、经营范围最广泛的化学公司，从危机四伏中走了出来，在公司荣耀的历史上添了一朵鲜花，而且也开创了杜邦化学公司经营体制和任外族人为总经理的先河。

在他于 1962 年出任杜邦化学公司第十一代总经理时，公司在发展方面充满了危机。当时，公司的拳头产品是合成纤维。可是以若干大规模公司为首，分属于酿造、航空机械制造、海运等若干个巨大的制造部门，向整个化学行业提出了亟待解决的问题。这些问题如果解决不好，必然会由于过剩生产和过急竞争而使企业的利润下降，并招致具有极大风险的市场争夺战。而在 1961 年，杜邦公司的利润率已经从 1955 年的 13.8%下跌到 8.1%。

科普兰极富有行动力和才干，并且有极强的工作热忱，享有“每周工作 80 小时”的赞誉。面对潜在的危机，科普兰制订了企业经营战略的基本方针。这个基本方针包括两大项：一是开发海外市场，一是集中全力发展国内市场。

当时杜邦化学公司在海外的市场很有限，仅占其全部市场的 6%。决心开发海外市场的科普兰，首先把重点放在了欧洲共同体市场这个十分广大、很适合杜邦化学公司的大批量生产方

式的区域。同时，他又瞄准了第二个对象：以墨西哥为中心的中南美洲市场。

科普兰把自己的海外战略的基本点，归纳为三条：一是运用独特的技术情报，选择销路最佳的产品；二是逐步降低成本；三是资本比率以100%主义为原则。在情况特殊的国家，如墨西哥、日本等地，设法争取建立合作公司。

在具体方针的指导下，1962年秋，杜邦化学公司首先在德国买下了著名的阿路克斯·佛特贝鲁公司，在欧洲大陆上建立了生产推销照相器材的强有力的据点。然后又在世界各地如法炮制。如在日本，它与三井石油化学公司合作，创建了“三井塑胶化学公司”，专门生产塑胶；又与昭和及电工合作，建立起“昭和人造橡胶公司”，生产自己在20年代开发的传统名牌产品——内欧布勒恩人造橡胶。

在美国本土，科普兰采取的不是扩大商品种类，而是集中全力保持、提高传统名牌产品的质量，并努力推销的战略。在他的构想中，唯有不断改良基础产品、绝对不让其他公司的同类产品在质量上超过自己，并集中全力去推销才是最好的办法。

在海外与外商合办企业的方式，不仅没有影响公司本土生产产品的外销，而且还进一步刺激了合作厂家所在国对杜邦公司产品的需求；在国内的经营方针，又使杜邦公司在国内不仅坚固阵脚，而且发展势头很大。仅以人造橡胶为例，在竞争十分激烈的形式下，已发展到350多种制品。杜邦化学公司又迎来了一个崭新的兴旺发达时期。

这个例子充分揭示了在知识经济时代，人力资源重要性，而大胆任用人才，充分利用人力资产，是企业起死回生、兴旺发达的明智选择。

四、组织管理资产

企业组织管理资产指企业采用的技术、工艺、生产流程以及管理方法等，用以保证企业正常运转的基本的知识因素。例如，企业文化、企业风险评估方法、营销队伍管理技巧、财务结构、市场调查及顾客资料库、通讯系统（电子邮件、远距离电信会议系统）等。总之，组织管理资产是指能使企业组织本身运转自如的因素，这些因素不是有形的，而是无形的，是知识的浸透和体现。

组织管理资产能给企业带来稳定、秩序、效率和质量，因此它是一个企业不可缺少的精神系统。企业的各个部门从组织形式上讲是独立的，职责分明的，但是整个企业是一个有机的整体，各部门之间是互相联系、互相协调、互相交流、互通有无的，不可能是孤立的。员工之间也是千丝万缕地联接的。因此组织管理管理资产为员工及部门之间的工作和交流提供条件，在某种意义上来讲，组织管理资产是企业收放自如的协调器！

在知识经济时代，在公司特定目标上不断探求最优的组织管理资产的配置方法是一个企业在第三个千年时代所必须做到的。如果一个公司不经常考察和评价该公司组织管理资产的价值和效率，那么它就会老化，会失去锋芒，会导致公司在竞争中败北。

具体而言，企业的组织管理资产包括以下几个方面：管理哲学、管理方法、企业文化、信息技术系统、网络体系及融资关系。

管理哲学分为精益求精型企业管理哲学、激励参与型企业管理哲学和全面质量管理型企业管理哲学。

精益求精哲学要企业中所有人（包括经理）都要不断完善自我，不断追求进步，从而推动企业不断进步。这样企业上上下下都从企业工作的完善为出发点，把企业的发展进步作为归宿。从而保证企业能在全体员工的共同推动下不断发展壮大。日本三洋公司就是靠着精益求精的企业管理哲学不断激励、鞭策自己，从而不断攀登新的高峰，不断逼近新目标，时刻站在市场前列。

在激励参与型企业管理哲学指导下,企业的员工都能够有机会参与到公司的业务中来,这就意味着企业上下员工都在对原有生产方法和政策决定进行质询,并谋求对它们进行优化改进。这样以前无人问津的事情现在就有人做了,以前推诿扯皮的事情现在有归属了。

全面质量管理的方法要求企业关注产品和服务的生产和改进的各个阶段。连供销渠道也包括在内,把生产的质量与个人责任联系起来,确保企业的产品和服务的高质量。

企业文化是全体员工在企业中的行事方法,包括企业中一些为企业全体员工所共同认同和分享的价值观、行事惯例和工作程序。一个强有力的企业文化能够反映出一种经过深思熟虑而选择的企业管理哲学,因此企业文化是企业的一项资产。

比如松下幸之助崇尚积极向上的进取精神,推崇刻苦钻研的学习态度,重视勤俭节约的办事方法,那么在他所创立的松下公司内部,奋发向上、刻苦钻研、勤俭节约就成了公司的企业文化。而郑周永十分欣赏遇事果断坚决的判断力、奉行斩钉截铁的办事作风,因此在现代集团的企业文化中就绝对找不到犹豫迟疑、拖泥带水的特点。

信息技术系统能够保证企业有效运作,所以它是企业的一项重要资产。这里的信息技术系统不是指计算机设备这些硬件,而是指一个公司内部的信息技术利用方法及对企业提高效率,增强企业对顾客的照顾以及促进员工对于企业的满意程度方面的影响。总而言之,作为企业的无形资产的信息技术系统的运用会给企业带来无形收益。

任何企业都需要有健全的、高效的融资渠道。而融资关系就是企业在融资方面具有的一项资产。对一个企业来讲,和银行和其它融资机构搞好关系,会使公司得到资金上的支持,对企业在金融市场上融资也是大有好处的。船王包玉刚在争购九龙仓码头时,在短短一周内动用了40亿港元的资金。试想如果包玉刚没有很好的融资渠道,它是不可能短时间内拿出如此多的现金的,也就不可能打败对手。

一个企业的组织管理资产必须要适合于推动企业目标的实现,企业目标是随着市场不断变化而改变的,企业的组织管理资产也要随着企业目标的改变而及时作出相应的调整。

知识经济时代,知识资本在企业发展中唱主角,知识资本的作用在工业经济的顶峰就已初露锋芒。一些高新科技企业仅只是运用了知识资本的一部分,便获取了巨大成功,如微软电脑公司。它所产生的经济效益是人类社会以往单靠物质投入所产生的效益几倍,甚至几十、几百倍。它对人类生活方式,人类社会的构成都将产生重大影响。它将大大推动人类社会文明的发展,将人类社会推向一个崭新的、辉煌的明天。这一切将不会遥远。

第三节　知识资本的运营

知识资本主要由无形资产构成,它看不见,摸不着。但是知识资本在实际中的运营却是有形与无形的相结合,是无形于有形中的体现,知识资本的运营是企业在知识经济时代所应唱的主角戏,是企业在下个千年时代取胜的有力武器。

一、市场资产的运营与审核

所谓市场资产的运营是指市场资产的组成部分在经济行为中作用的发挥过程,这个过程中可以是一种市场资产(如品牌),也是两种或几种市场资产的组合运营。

我们以雀巢公司的一项收购案来说明这一运营过程的特点。

1996年6月23,雀巢公司以25.2亿英镑(合38亿美元)买下了罗恩雀公司,这个价格是当时罗恩雀公司股价的二倍。许多人不禁发出疑问,雀巢公司的钱是不是多得没处花了?为什么雀巢公司会心甘情愿地花如此大的代价买下罗恩雀公司?

实际上早在80年代中期雀巢公司就看到咖啡市场的潜力不大了,于是决定实行产业多元化,尤其看好当时大有可为的膨化小食品市场,但雀巢公司在这领域完全是一个生手,没有必要的市场资产,得不到顾客的认同。而要从零开始培育、积累市场资产既需投入巨资,又需要耗费相当长的时间,更重要的是错过千载难逢的良机。而当时罗恩雀公司已经是这一市场上的"巨无霸"了,它拥有六个著名商标,这些品牌历史都是悠久的,拥有相当多的长期客户和广阔的市场。于是雀巢公司领导层毅然决定,以双倍的价钱买下罗恩雀公司,以打入膨化小食品市场,从而迅速地接管了市场,成为这一市场的新的领头羊。

从这个收购案中,我们可以发现如果雀巢公司独立开发这个领域,一方面投入巨大,资源缺乏,另一方面还要面临着巨大的市场风险。但雀巢公司仅花两倍的价钱买下了"罗恩雀"的不可估量的市场资产:它的名牌,它的市场份额以及顾客对它的信赖,巧妙地化解了市场风险,真可谓一本万利。这个例子生动地说明了在市场资产中的品牌、顾客信赖度这些无形的东西如何通过一个现实的载体的有形运作而成为"四两拔千金"的杠杆。有的企业也许会很困惑:在同样条件下为什么我的企业在市场中就不如人?实际上说到底就是市场资产运营没有做好。

在改革开放初期,我国出现了大量的"三来一补"的外资、合资企业,现在我们回过头来去看一看时,会发现他们之所以仅只投入了少量外资,便赚走了大批外汇,一个关键的原因在于市场资产运营得好:企业的品牌、订单、海外市场顾客信赖度、通畅的销售渠道都成为他们在谈判中的砝码。面对这些我国企业所缺乏的市场资产,我们不得不拱手让出了自己应得的利润。在知识经济时代,我们再也不能这样了,我们必须学会说"不"。于是就有了"乐凯"对合资说"不",因为它要拿掉了"乐凯"的市场资产——品牌;就有了"长虹"对国外电视机大举降低之旗,因为它拥有了大量的市场资产——顾客的信赖度,中国人终于从吃亏中学会了拥有、发挥市场资产。第三个千年时代,我们必然更重视市场资产,它是企业攻城夺地的有力武器,是使企业固若金汤的无形堡垒。

销售机制的创新、销售渠道的开拓,是市场资产运营的另一重要因素。例如连锁经营、特许经营、网上推销等,针对不同顾客群的特点,不同收入层次、消费偏好设计出能迅速把产品推向市场,又易于被顾客所接受的销售方式。

美国的雅芳公司是一家高级化妆品公司,创办较早,1966年的营业额猛增至4.08亿美元,相当于当时日本全国化妆品的生产总额。雅芳公司成长如此快速,发展如此之大,得力于运用了一种行之有效的销售方法——访问推销法。

雅芳公司聘请许多家庭主妇为推销员,在各条街道上帮他做香水的访问推销工作。在访问推销过程中规定了两条要则:一是被雇佣的访问推销员只能在自己居住的街道推销,用户可随时找到她。二是质量差的物品可以找推销员包换。总之,雅芳公司原则是对用户负责,不使用户吃亏。这样,远近的消费者就能放心地购买他的香水。很快公司就有推销员近万人,使用地区由加州扩展到其他各州。

如今,雅芳聘请的主妇"访问推销员"(包括美国国内和国外)已多达30万人。哪条街道建起了一座高层公寓,"雅芳"就会在公寓中找到一位适当的主妇担任"访问推销员",挨门挨户地去推销雅芳香水。因此雅芳公司的决窍就是把推销做到普通人中间去,做好产品与人相结合的工作。

30万"访问推销员"分布在世界各地,她们都是兼职者,皮肤、年龄、文化程度、社会地位都不相同。95%以上的是家庭主妇,75%以上有孩子,一半以上是没有推经验的生手。

但正是这些没有受过系统培训的推销生手,一方面创造出惊人的销售额,另一方面节省了

大量的培训、管理费用。使得公司得以把利润中较大的一部分用于奖励推销人员。这一切都归功于匠心独到的“访问推销法”。雅芳公司得以迅速壮大。

这些就是销售渠道、销售方法在市场资本中的运营，它可以使企业即便是在外部环境最不景气时，仍然能够找准自己的市场位置，起到起死回生的作用，更能够使企业更上一层楼。雅芳公司就利用独特的销售渠道，找准了市场的切入点，最终获取成功。

“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮”，在现代商场中，孤军奋战，单枪匹马打天下已经不是什么英雄行为，而是一种荒谬可笑的举动。凡想通过外部销售渠道推销自己的产品的企业，必须找寻业务伙伴。一个企业能够顺利找到自己的业务伙伴的能力也是公司的一项资产，因为这能使缔约双方协力找到其中任何一方单独所不能寻求到的商机。

武汉远东绿世界公司是全国最大的生产一次性环保产品公司，产品主要有纸绢、纸杯及纸制餐具系列。由于其产品品质好，价格高于其他同类产品，销量不是很大，远东公司就找到“统一”集团，在“统一”方便面中放入一块彩色纸绢，在纸绢上印有“来一桶”字样。这样通过“统一”方便面的销售使得远东纸绢行销各地，很快就打开了销售的局面。寻求业务伙伴也是市场资产运营的方法之一。

市场资产的运营必须获取市场资产要素，而市场资产的获取可以通过一系列途径，但最重要的不是向公司外找寻，而是眼睛向内，仔细发现市场资产缺乏的内因，苦练内功以图弥补。而发现引起企业市场资产不足的内因最主要的方法就是进行企业市场资产的科学审核。

市场资产的审核有许多途径，大致可以分为以下几种：

（1）顾客调查：

如果一个企业放下架子，与顾客打成一片，就应了解到顾客为什么买我们的产品？他们是干什么的？顾客信任我们的品牌吗？广告宣传在促使他们下决心买产品方面究竟起了多大作用？这些都是较简单，但必须要我们用心去做，才能真正了解顾客心思。

销售资料分析

顾客调查是回答“为什么”的问题，而销售资料分析是在回答“是什么”的问题，例如顾客购物方式是哪种，购物品牌是什么。这样我们才能做到既要了解顾客为什么买产品，又要了解他们买什么产品。

（2）销售成本分析：

一条节约而又高效的销售渠道会使企业有如释重负之感。雅芳公司就是找到了这样一条渠道。因此必须要做销售成本分析。

（3）市场调查：

市场调查是市场资产的晴雨表。市场是个万花筒，有表象，也有内涵，市场调查就是透过表象看到内涵，提前知道下一步的市场会是什么样子，才能挺立潮头，做市场大潮中的旗舰。

（4）分析竞争对手：

知己知彼，百战不殆。孙子兵法在商战中仍是真理。了解对手就必须了解对手的品牌、服务、产品、销售渠道等等。当对手一举一动尽收眼底时，那么商战中的最后胜利者一定是你，而不会是竞争对手。

合同的审核：

要防止企业内部的欺骗与腐败行为，一个重要的措施便是审核合同，从合同中你会发现当事人的能力如何，对企业是否忠心。

付款分析

一般来讲，付款的数量、方式和地点都在合同里面签得清清楚楚。图2.5.3表明了市场关于各方面应审核的内容。

表 2.5.3

市场资产	顾客调查	采访顾客	销售分析	销售成本分析	市场调查	审计合同	分析竞争对手	考虑信息革命	付款分析
服务品牌	√	√			√		√	√	
产品品牌	√	√			√		√	√	
企业品牌	√	√			√		√	√	
员　　工		√			√				
顾客信任	√	√			√		√	√	
重复生意	√	√	√	√	√		√	√	
企业名称	√	√			√			√	
定　　货			√		√		√	√	√
销售渠道	√	√	√	√	√	√	√	√	√
商业协作	√	√		√	√	√	√	√	√
特许代理协定			√	√	√	√	√	√	√
许可证协议			√	√	√	√	√	√	√
有利合同	√	√	√	√	√	√	√	√	

二、知识产权资产的运营和审核

知识产权的运营包括专利运营、版权的运营、商标的运营、商业秘密的运营、技术秘密及专利技术的运营。

知识经济时代,知识产权资产的运营是企业攻守的利刃,攻可以无坚不摧,守则固若金汤。

知识经济时代,专利运营要打破常规,出奇制胜。

菲利浦公司曾经开发了一种音响设备,并且预测到下一代音响设备开发的几项关键技术,但它自身又没有研制出这些技术。这时,有一个小音响设备公司的技术人员攻克了一项技术难关,使得下一代音响设备的诞生成为了可能。于是菲利浦公司立即动手,将这个公司以200万美元的价格买下,将技术据为己有并申请了专利,但为了充分利用现有设备,菲利浦公司并未立即应用该项新技术,而是将其暂时封存,以防其它公司利用。这种专利运营就是申请专利不加开发而只用来防止竞争对手可能利用它来制造新产品,以使自己公司产品保持竞争优势。这样做也许会阻碍技术的发展和社会的进程,但站在企业的角度来讲,为了最大限度利用企业现有资源,防止竞争对手利用新技术,保持自己的竞争优势,这种做法仍是可取的。

另一种运营是申请专利不加开发而用以保护投资。因为制造同一产品可能有不同方法,如果一个企业利用其中一种方法建立生产线开始生产产品,不久之后又有一种新的制造方法面世,利用这一方法可以大大节约制造成本,厂家如果利用这一技术,原有的投资便会打水飘,如果泄露这一技术,其竞争对手就会后来居上,利用价格优势打败自己。所以这个企业只有选择申请专利,但不开发利用这一专利,只是用它来保护原有的投资。

上述两种方法都是专利资本运营中的特例,一般来讲,对于专利企业都是开发的。专利的运营恰到好处,即保护企业,又推动技术与社会的发展,但专利资产的运营又容易使拥有专利的企业产生一种虚假的安全感,结果会因为忽视后继开发创新反而在技术竞争中落败,或因为未能充分利用专利而在垄断中获利不够,这样都导致专利的贬值。在第三个千年时期,企业必须学会充分合理地进行专利资产的运营。

近两年,中国电影公司每年引进国外十部大片,采取风险共担,分帐付款的方式,低成本地向广大中国观众介绍了当年国外大制作手笔的影片,如《坦达尼克号》、《拯救大兵瑞恩》等。这一文化现象对中、外双方来讲都是版权资产的运营。对中方来讲通过这种方式除了丰富群众生活,自己已赚取了大笔外汇,对外方来讲,既赚取了外汇,又免受盗版之苦,而且为今后的进一步合作奠定了基础。从长远来看,何乐而不为呢?

随着人类文明的进一步发展,文化的载体越来越多,版权会越来越重要,而版权资产的运营在知识经济时代越来越成为不容忽视的一个方面。也许你会越来越多地听到这样一句警句:版权所有,不容侵犯!

这几年,常常可以在报刊与杂志上看到这类新闻:某某著名商标被他人抢先注册,各种驰名商标被人抢注,或在其它领域,驰名商标被人抢注。所有这些都表明:如果一个企业不注重商标资产的运营,终有一天会被竞争对手逼得只剩死路一条。

1982 年 5 月,当光明华侨电工厂与港商合资生产出第一台收录机时,没有用港方的品牌,而是注册了一个响亮的新名字:康佳! 如今,康佳集团已成为一家年销售收入达 50 亿元,综合产量 303 万台的大型骨干企业集团,被列入全国 300 家重点企业集团。为了更好地利用“康佳”牌子创效益,康佳集团及时做好了商标注册工作。国内核准注册的商标分八类共 58 个,从而全方位地保护商标专用权。不仅如此,康佳集团还适时注册、使用康佳二级商标,在康佳总商标下,将彩电、音响、通讯产品分别冠以“彩霸”、“劲力”、“好运通”的二级商标,以适应不同系列、不同品种的多元化产品结构。1995 年,康佳集团向国家商标总局申报了马德里国际商标注册,注册领土延伸达 22 个国家。另外还单独在英国、南非、泰国、越南、老挝 5 个国家注册,使康佳商标保护范围扩展至世界范围。

康佳集团及早地意识到了商标资产的运营,在产品一开始时就有强烈的“品牌”意识,在国内外注册一系列商标,更是他们防患于未燃的先知先觉。商标资产运营在今后会给企业带来不可预料的利益。

商业秘密不是由国家来保护的,它的保护是公司自己的事,一旦商业秘密资产运营得当,往往给对手措手不及,并且使对手无法制定相应的对策。

1974 年,柯达公司开始迈向大量生产立即显相摄影机阶段,迈向大量生产和制造相机与软片的机器设备。1975 年。柯达的即显相机与软片从生产线源源不断地出厂,但柯达不急于上市,因为柯达高度重视自己的金字招牌,怕有缺陷的新产品一上市便一败涂地。于是先在企业内对新产品进行秘密的测试。

柯达的保密工作非常成功,甚至柯达对即显相机的报道也搞得很神秘,连摄影界的评论家们都搞不清它的底片是长方形的还是正方形的,这可以说是工业界新产品保密的范例,在试用这种相机时,柯达公司拿出了巨大的魄力,一口气从加拿大的多伦多到夏威夷派遣了 1000 多位职员拍摄了 2 万张照片。当年,几乎每个星期五,这些职员都身背皮包,内藏相机,一套闪光灯和两匣各装 10 张底片的软皮盒,交给指定的家庭试用。一星期后,收回相机和试照的相片,同时记下使用者反映的意见。试用者先跟公司签好保密协定,其中规定:“只能本人住宅内跟直系亲属试用这种相机,本人在场时准许直系亲属试用这部相机,试用情况决不能与任何人谈论。”于是,保密试用大获成功,新相机有关细节丝毫未曾外泄。

当年 4 月 20 日,柯达在纽约一家大饭店举行记者招待会,隆重地推出这部妥经保密的即

显相机。董事长法隆照稿宣读了一篇演讲，但不接受记者在现场的发问。当时，十几位职员藏在各处向在场的300位来宾大发即显照片，另有保密人员分散在适当的距离不让人接近新推出的产品。

新问世的柯达即显相机有两种，即EK16和EK14型，EK16型在本国批发价为每架46美元。然而，EK14型更便宜。但就在此时，几乎独占了即显相机市场的SZ—70（改良后）也毫不示弱，挑战性地跟柯达唱对台戏，批发价也为46美元。然而EK16及EK14型即显相机控制光圈的方法单一，即使完全不懂照相技术的人，也可以得心应手地照出理想的照片，因此，一上市就展现了无比的优越性，博得广大业余摄影爱好者的高度赞扬，赢得了市场空间。

在这个案例中，柯达公司利用商业秘密的运营，一方面不让对手察觉，另一方面改进技术，当产品完全成熟完美时再推向市场。在对手完全不知情的情况下抢夺了一部分市场。而竞争对手还来不及对此做出及时的反应。

通过分析上面众多案例，我们充分了解了知识产权资产的运营。如果一个企业仅只拥有僵死的知识产权资产，而不去盘活这笔资产，不去充分挖掘利用这笔资产，不去以财生财，反而捧着一个金饭碗去讨饭，对于企业来讲真是一个莫大的讽刺。

粗略地看，一个企业的知识产权资产如果利用起来，至少有以下三个作用：

其一，收回在科研开发上投入的经费；

其二，开发、占领潜在的商业市场；

其三，使企业在竞争中拥有技术优势。

知识产权的运用要有目的性，漫天撒网、无的放矢对于现代企业的知识产权资产的运用来说，是一种有害的经营战略。因为它分散了企业有限的人力、物力和财力，打乱了企业的全盘规划，不利于企业在优势项目上上规模、出效益。一定要协调知识产权资产与企业目标之间的关系，唯其如此，才能让知识产权资产变成有效资产，才能确保企业目标的完成！

在知识经济时代，要运用好知识产权资产运营，必须要对知识产权资产进行审核。这些审核包括如下几个方面：

（1）市场需求调查：

在转让或者出卖知识产权之前，必须做好市场需求调查：是否有某些人和某些公司对某项知识资产感兴趣，并且愿意而且有能力将有关的知识产权买下来。如果有，就通过淘沙拣金的繁琐过程，尽量找齐所有相关数据，进行全面的比较，才能得出最后结论：该项知识资产到底应卖给谁。从个人来讲，当然希望将该项知识产权转让或出卖，但不能以主观愿望去代替客观现实——还是应让市场需求调查拿事实说话。

（2）竞争者分析：

在知识经济时代，每个企业都会将关键人物的姓名及其专利等有关资料进行收罗整理。这样做无非出于两个目的：一是企业自己需要用这些东西；二是防止竞争对手运用。由于现行法律与法规完善，专利权显得如此高贵：拥有专利权的人在竞争中拥有垄断优势，因为只有他才能运用这项技术，而他的竞争对手只能望洋兴叹，无可奈何。

（3）信息革命的影响：

信息革命犹如一股势不可挡的浪潮，给世间的万物一个洗礼，知识资产也不例外，但这个洗礼对知识资产来讲，多了几分无奈，多了几分悲哀。

信息的快速传递让我们知道了世界上的万事万物，让我们欣赏投入巨资拍摄的大片，而另一方面，信息技术又让人们能够迅速地将其盗版，赚取超额利润。在当今社会，相互之间保守秘密是比较困难的事情，一个新产品进军市场，该厂家竞争对手可以通过分析其成分或构造了解产品的核心秘密。这样知识资产便被侵犯，不会再有人有激情去开发新技术。也许这也是信息时代的不幸吧！

(4)审核合同：

对于知识资产来讲，审核合同的意图不同于市场资产：知识资产的合同审核在于防止有人侵权。在知识经济时代，时空在缩短变小，情况经常发生变化，这就要求我们对合同中的相应条款进行修改，充分利用合同的约束作用来保护自己的利益。

(5)保护知识资产：

保护知识资产是要付出代价的，有时候这个代价是巨大的，如果保护的成本高于利润，那么还不如将其转让出去，从另一个角度来讲，转让出去也是对知识资产的保护，让它在合适的人手中通过适当的方法发挥作用。但更多的时候，还是选择了自己保护。

(6)培养警觉意识：

在知识经济年代，每一条信息都可能价值连城，商业间谍无处不在，无孔不入。而商业机密往往是在无警觉意识中泄露出去的。员工的不经意地与外人交谈很有可能轻则损失巨大经济利润，重则葬送了公司的命运。

好了，知识产权资产审核方法差不多介绍完了，为更明白起见，参阅下面的表 2.5.4。

表 2.5.4

知识产权资产	市场需求调查	竞争者分析	信息革命的影响	审核合同	保护知识产权	培养警觉意识	付款分析
专利权	√	√	√	√	√	√	√
版权	√	√	√	√	√	√	√
设计权	√	√	√	√	√	√	√
商业秘密	√	√	√	√	√	√	√
商标权	√	√	√	√	√	√	√

三、人力资产的运营和审核

在知识经济时代，人才是企业灵魂，是企业能够充满活力，充满朝气的有机因素。由于所处的环境及传统的影响，东西方公司对人的看法不尽相同：

在《日本制造：盛田昭夫与索尼》这本书中，索尼公司的开创者盛田昭夫比较了日本和西方的企业界对职员的不同态度：

拿如何处理一个工作不好的职员这个问题来说，在美国，肯定是职员个人被看成是个失败者，因而被公司炒了鱿鱼；但在日本，这种事被看成是经理的失职，经理会帮这个职员在公司中另找一个适合于他干的工作，并帮他安顿好一切！

在对员工的投资上也可以看出这种东西方的差别：

日本公司是对员工进行终身投资，从而利用一种长期的人事战略让员工的发展时刻与公司的战略保持和谐。而美国则是实行年薪制，月薪制，甚至周薪制，现在还兴起了日薪制。干一天活给一天钱，不想干了就走人，双方纯以金钱维系。

日本公司实行的长期承诺制使员工的积极性被极大地激发起来，他们急企业之所急，想企业之所想，与企业拧成一股绳，力往一块使，这使日本公司一度飞速发展起来；使日本在 70 年代和 80 年代一跃成为世界工业的领头羊。

而美国公司实行的短期薪金制则容易使企业掉入大起大落的循环之中：

当市场形势大好的时候，企业就拼命增员以扩大生产规模。而各个企业一哄而上普遍扩大规模又造成市场上原材料价格和劳动力价格迅速上扬，这就使得企业的产品的成本急剧上涨，而且社会固定资产增加，流动资金减少；这一来就使社会的购买力下降，市场饱和，企业生产规模大于社会需求规模，产品积压如山，于是企业为渡过难关又开始大规模的裁员，将员工抛向社会，待到市场转好时再考虑增员。如此周而复始形成一个循环。

这种方法使得企业在招聘、培训、安置和解雇员工方面浪费了大量的资金。如果公司对人力资产有深入的认识，这笔冤枉钱就大可以不花！

因而对人才的运营要结合社会国家特点，还要考虑传统习惯及经济环境的影响。日本公司虽然依靠长期承诺制使日本经济飞速发展了起来，但随着经济发展要进一步上一个台阶或者由于经济恶化要摆脱困境，相对来讲就较困难了。而美国公司由于缺乏日本公司所具有的温情，而使公司缺乏一个持续的人才发展及利用计划，从而使公司的人才运营处于大起大落的境地，缺乏平稳性。

我们已经谈到了，人力资产是一个企业最核心的资产，人是世界上最难解的谜。我们可以从各个不同的方面来考察一个人，这就使得对于人力资产的评估成为了一项复杂的事情，往往用不同的评估方法对同一公司的人力资产进行评估会得出截然不同的答案！

对于人力资产的管理一般是通过一个三管齐下的方法，即同事之间相互督促、经理负责管理、同时辅之以专家的定期评审。

好的人事管理方法要求在经理和职员之间实行公开制，这样可以促进员工的积极性，让他们心情舒畅地工作，感觉到工作的乐趣和前途的光明。

这样就使得员工对于公司的目标更为了解，也能自觉地打算怎样对公司作贡献，如何能为公司出力，这一来，公司与员工之间就可以达到双赢的目的。

如果公司中搞得等级森严，经理深居简出、面色冷峻，那员工就会对他敬而远之，干起工作来一定也是大不情愿，敷衍塞责草草了事。

员工处于生产和业务的第一线，能够真切地察觉到公司业务和管理方法上的问题。如果经理和员工之间互不通气，那就会使得经理无法体察公司内的情况，不能迅速地发现存在的问题，这就会造成经理高高在上瞎指挥，给公司造成损失。

所以公司中上下级的管理应当是公开的、坦诚的和亲切的。经理与员工之间的关系不是命令与接受命令、指挥与被指挥的关系，而是相互督促、相互促进的关系。要让企业中的所有人都抱成一团，拧成一股绳；让企业洋溢着家庭的温暖！

要把以前仅用于人力资源部门的管理技巧推广到全公司，要将全公司的人力资源依据科学的原理进行重新配置，尽量满足部门经理的用人要求，尽量把优秀的人才派到最能让他发挥作用的地方！

第三个千年企业的人力资产管理要求把企业不是看成一个死的部门，而是看成一个有机的整体。

只有这样才有助于帮助管理人员了解公司员工作为人力资产的实质和作用。这样才能找到如何利用这部分人力资产，使其实现增值的途径；也才能迅速发现公司人力资产构成和配置上的不足从而及时地予以弥补。这样就能保证公司蓬勃发展、欣欣向荣！

企业的人才运营，主要包括人才的开发、培训和使用三方面内容。它们之间是相互关联的，不能截然分开。例如，培训本身也是人才开发的基本方法之一，人才的使用过程，也是岗位培训的过程，这三者完全是有机地结合在一起的。人才战略的制定和实施，就是采用一定的手段和方法，确定和表现由上述几方面内容构成的中长期总体规划，为企业战略目标服务。企业人才战略所要解决的，不是个别岗位或层次上的人才选用，或一些渴望变化带来的人员安排使用问

题,基本着眼点是根据本企业中长期发展目标,从总体上规划人才队伍的发展目标,制定相应的方案与措施,有计划地逐步加以贯彻实施。

在知识经济时代人力资产的运营无外乎两个方面,一方面是企业内部人力资产的运营,通过对人定岗、定位、定责任,通过责、权、利三者相结合,最大限度地发挥人能力的潜能。另一方面是企业外部人力资产的运营,通过招入企业外人才,利用其管理才能,技术才能,使企业摆脱困境,达到通往成功的大路上。企业对外人才的运营包括招聘及猎头公司的运营。

“猎头”是外来语,意思是猎取人才和智慧。说白了就是挖人,而且是通过特别的程序和方法挖取人才的。因而“猎头”公司就是挖人公司。“猎头”公司在国外已是相当普遍了,下面是一则关于丹麦的“猎头”公司消息。

这是丹麦首都哥本哈根新港的一间办公室。布置陈设雅致,但并不铺张,正如主人彼尔·汉森一般。他服饰整洁大方,风度翩翩,笑口常开。汉森是一家国际咨询公司的哥本哈根分公司经理。这家公司的业务,并不涉及投资或工商管理,而是“猎取”从事这些业务的人——这是一家专门猎取人才的公司。

在竞争激烈的当代社会,对于一家企业来说,取胜的关键不是资金、技术,也不是能源、材料,而是一个精明能干的主管。在丹麦,企业除了通过广告媒介招聘高级经理外,就是经由“猎头”公司代为寻找。当委托者向汉森提出人选的具体条件之后,“狩猎”就开始了。“猎头”公司拥有众多候选人的学历档案、能力评价,还有对候选人私下所作的调查与评估等资料。经过初步挑选,需要接触十几位候选人。彼尔·汉森便先用电话与候选人联络,直接了当地询问他,是否愿意就一个非常令人感兴趣的高级职位作一次交谈。对方十之八九会接受邀请的。

与候选人的会谈是整个“狩猎”过程中的关键部分,也是一门艺术。汉森认为:“最重要的是创造一种相互信任的轻松气氛,使来者不感到拘谨。”因此他的办公室不用豪华的家具及新潮装饰,因为许多工作能力杰出的人士在这种刻意追求的环境中会觉得不自在。

谈话一开始,汉森开门见山,告诉候选人有关的竞争规则,说明同时有很多人参加竞争,但只有一个候选人会最终被选中。通常在这种情况下,渴望获得职位的候选人非常乐意介绍自己的情况,包括过去的经历和将来的计划、家庭状况和业余生活、以往的曲折和今后的抱负。汉森在倾听的同时,细心地观察对方,盘算对方是不是委托人最好的候选人,实际情况是否与档案资料相符合,是否具有领导者的能力、魅力和创造性。同时汉森也不放过任何小节,例如交谈对象是否咬手指、用手指轻击桌面、腿部不由自主地抖动、肤色不够健康、说话有夸张的倾向之类。一次谈话不超过半个小时。较有希望的候选人会获约再谈一次。从十几个至二十几个候选人中筛选的三、四个“猎物”,将被推荐给委托人,因为最终决定是由委托人作出的。

在丹麦,委托人和“猎头公司”之间有一条不成文规定:一个委托人与“猎头公司”签订了合同,在聘用“猎头公司”所推荐的人才之后的两年内,“猎头公司”不能在这个委托人的公司里“狩猎”。这样委托人就无需担心(至少是在两年内)被挖墙角。为此许多大公司都同时与数家“猎头公司”不断签订合同,以便既能不断物色到新人,又能保证自己的人才不被“猎”走。

从上面案例我们可以发现,抛开委托猎头公司的企业不谈,就“猎头”公司来讲,它寻求人才,介入人才的流动,这个过程本身也是一种人力资产的运营过程。所不同的是:企业是把人才作为一种资源融入企业的发展与运作中去,而“猎头”公司是把人力资源作“商品”介入了人才流动。企业是付出了代价,而猎头公司是得到了这代价,但两者的运作都导致了人力资产的运营,造成了人才的流动。在我国,猎头公司也正在兴起。

1992年6月18日,我国首家猎头公司——沈阳维用猎头中心正式成立。它凭着特有的专业服务和信誉,建立了1.2万人的高级人才库,先后与国外10多家猎头公司建立电脑联网,并以国际猎头的服务水准,为国内上百家大中型企业、三资企业猎取各类精英。该公司现有专、兼职人员70余人。

1993 年 10 月底，在广州，号称“华南首家”的天马猎头公司开业，门庭若市。

1993 年夏末，在南京，南京国际商务培训公司设立了一个猎头部，公司认为：南京每年成立的三资企业约 3000 多家，即使每家只需 10 名中高级人才，每年也需 3 万以上的人才，大有生意在。

据悉，昆山市近几年从全国各地引进的 500 余名厂长经理中，有相当一部分是通过猎头公司取得的。

以上消息说明，猎头公司作为一项新生事物，带动了人才流动，使人才大战得以升华，并引起我国社会的关注和争论。

现在，“猎头”公司有些“狩猎”是极有针对性的，委托人往往指名道姓地提出要猎取其竞争对手企业里的关键、骨干人才。这些对象一旦猎取成功，委托人付给猎头公司的报酬是相当高的。当然，被猎对象也将获得比原企业更高的高薪。

人力资源不仅是企业的一项重要资源，也是一项特殊的资源。这种资源的特殊性要求对它审核要有一套严格的体系。

(1)交谈。了解一个人的最好的方法莫过于与他面对面交谈。而同员工们交谈本身往往不是这个方法的关键所在，关键所在是做好交谈前的准备工作。要找有代表性的员工交谈：有高级员工，也有低级员工，而且了解公司状况，敢说真话。

(2)测试鉴定。通过各种类型的试题测试员工的实际能力到底怎样，是驴是马拉出去遛遛就知道了。测试形式可以是多种多样：有笔头、口头的，也有实际操作的，最好几种形式综合运用。测试结果要公开，避免黑箱操作。测试结果要认真对待，但只能是作为评判的一种参考。

(3)取出知识。所谓取出知识是把少数人的知识取出来，让公司其他的人也拥有。这少数人的知识是一笔非常丰富的财富，只有取出让更多的人学习和了解，才会真正发挥作用。

(4)自我评价。在了解人力资产当中，让人才做一个自我评价是很有必要的，在审核员工自我评价中能发现这个企业的精神面貌是什么样子。若企业文化的主流是积极向上、乐于进取的，则员工的自我评价必然是朝气蓬勃、充满自信的；反之，如果该企业根本就没有形成自己的文化，那么员工的自我评价大多数是消极悲观、不思进取，让人看不到希望。

(5)管理者评价。知识经济时代的管理者必须从平等的位置去观察每个员工，看到他们做了什么，干出的业绩有多大程度上归功于个人努力，他还有多少潜能未发挥出来，如此等等。

(6)同事评价。有自我评价，上级评价，再有同事评价，对员工的评价算是非常圆满的了。而且同事的评价最真实，最符合实际情况。

(7)工作履历评价。建立一份全面反映员工过去的工作履历表：包括员工工作的所有方面：知识与技巧、成功与失败，图 2.5.5 是人力资产评估表。

表 2.5.5　人力资产评估方法

人力资产	交谈	测试鉴定	取出知识	自我评价	管理者评价	同事评价	工作履历评价
教育状况	√						√
业务能力	√	√		√	√	√	
相关工作知识	√		√	√	√	√	√
工作潜能	√	√					
人　　格	√	√					
相关工作能力	√		√	√	√	√	√

四、组织管理资产的运营及审核

如果说市场资产是企业的名声，知识产权资产是企业的武器，人力资产是企业的头脑的话，组织管理资产就是企业的神经。

企业的组织管理资产把企业组合起来，使企业能够协调运作。它给企业员工与企业的业务提供了亲和力，使它们能够统一起来，让企业活起来，企业的组织管理资产还能够促进企业对人力资产的运用，它能促进企业人力资产的合理配置，使企业的运作效率大为提高。

前面谈到组织管理资产包括企业哲学，企业哲学的运营及表述是非常重要的。如果运用不当，就会出现相反的结局。

拉特内兹是英国最大的珠宝零售集团，它在英国各个城市和繁华街道开设了连锁店，专门出售廉价珠宝和礼品。谁也不会相信拉特内兹会出售廉价珠宝和礼品，尽管它装修得富丽堂皇。

1991年4月23日，在给英国经理协会所作的演讲中，格拉德·拉特内兹向全英国的商业领导讲述了他发家致富的秘诀。

他给一些企业领导人展示了一件拉特内兹商店的商品：一本仿制的书。这件工艺品的品位不高，由于材料质地不考究，造出的书页还卷了角。可格拉德·拉特内兹的介绍都让人吓了一跳，他说："去年，拉特内兹店共销出25万件这种商品！没品位的东西不见得就没人要！"格拉德·拉特内兹又往下讲："我们还销售一款玻璃茶具，连六个杯子带它银托盘只卖4.95英镑，有人会问：'你怎么能用这么低廉的价格出售它呢？'我说，这才叫薄利多销！有品位的人不多，我只管低价外抛！"

格拉德·拉特内兹的演讲被新闻界着实大炒了一番，在整个社会引起了一场轩然大波。到六月份，拉特内兹集团的股票下跌了20%，降到每股36镑，营业额也下滑了5%。

拉特内兹集团负责人极力否认是拉特内兹先生的那场演讲造成了拉特内兹集团业务滑坡，但业内分析家普遍认为原因恰在于此。顾客怎么会去一个侮辱他们人格的商店去买东西呢？格拉德·拉特内兹先生的一番信口胡说使拉特内兹集团受到严重的打击，其业务连续下滑，不久开始出现亏损，公司面临破产，迫使它不得不更名改姓，现改为赛格里特集团公司。

格拉德·拉特内兹先生的狂傲使人们对他的非议风起，结果引火烧身。人们对他的管理哲学产生的厌恶，严重地影响了公司的信誉，导致公司业务一落千丈。

从拉特内兹集团的失败，我们可以看出企业的管理哲学的表述是非常有讲究的。企业管理哲学表达出来要给人以积极向上，奋发进取、讲究质量、体贴顾客的形象。不要把自己定位成或者被人误解成一个伤顾客感情的组织。只有时时刻刻把企业和顾客的关系建立成共存共荣的关系，时时刻刻尊重顾客对公司的感情，顾客才会捧公司的场，反之，则会让公司下不了台。

组织管理资产的运营是提高管理效率的重要方法，将市场竞争机制引入企业内部各部门之间，通过内部竞争的力量，来激励职工和各部门的积极性，以帮助企业目标的实现。要把分散经营、协调控制这个概念应用到实际中去是很不容易的。把各工种加以划分，并为这些职责选定最优的执行方法，没有一成不变的规则，在公司的职责和各事业部的职责之间所达到的平衡，也是不断变化的，即各事业部的自主独立与公司对它们的协调控制怎样才能最恰当地结合起来，是要随着所要作出决定的事情，不同时期的情况，过去的经验以及有关执行人的性格和技能等的不同，相应地加以解决问题，并且这种结合的建立，不可能一劳永逸，而是随着情况的变化而变化。我们把50、60、70年代通用汽车公司的组织体制与20年代整改时所建立的管理体制加以比较，就可以看出：50多年来，通用汽车公司的管理组织机构虽然经常变动，但它所依据的分散经营、协调控制这一原则，却没有什么重大变化。无非是经济繁荣、发展迅速时，公

司各事业部的分散经营要多一些，反之，在经济萧条、市场不景气、生产下降之际，总公司的集中管理就多一些。美国各界和企业管理专家一致认为，通用汽车公司之所以数十年来迅速成长，主要原因之一就是该公司能根据实际情况不断改进和完善自己的组织机构。

在知识经济时代，组织管理资本的运营已成为现代企业协调发展所必不可缺少的内部因素。因此对它的审核就尤为重要。

(1)基本情况调查。主要是检查组织管理资产：管理哲学、信息技术系统、经济联系是不是到位并且运转良好。若有企业仍以五六十年代管理方法去应付九十年代乃至知识经济时代的挑战，无异于以卵击石，自取灭亡。

(2)信息革命的影响。信息革命对企业组织管理的影响，使组织管理越来越简化，成本越来越低。信息革命把一切都革掉了，毫不留情。在信息革命看起来，机器、设备、原料是无关紧要的，它的眼里只有知识、智力和信息。

符合目标

符合目标是指组织管理资产的组成要素符合企业的目标即可。符合目标的采纳；反之，则放弃。

(3)获得净增值。如果一个企业组织管理资运作良好，各部门之间相互协调，就会去除一些低效率的中间环节，获得净增值。如果企业与顾客的沟通环节没有被淤泥阻塞的话，那么，顾客就能通过这个环节向产品设计者反馈非常有价值的信息。这个信息说不定就改变了企业的命运，而不仅仅是获得净增值。

(4)信息库。组织管理资产中，信息库是决策者作出决策最基本的依据。例如，会计数据库就为你提供了有价值的销售情况跟踪机制。如果信息库不全面，那么这个企业的组织管理资产绝对是运作得一塌糊涂！

(5)采访顾客。知识资本审核员要全面了解组织管理资产，就必须经常地、有规律性地采访顾客，以了解企业组织管理的运作情况。

(6)采访员工。对于企业组织管理资产的运作情况，企业的内部员工是最清楚的。所以必须采访有代表性的员工，不可听一面之词，而一叶所障。

(7)确定标准。标准一般包括内部标准和外部标准。内部标准指的是处理企业内部关系的标准，外部标准指的是处理企业对外关系的标准。这两个标准相辅相成，缺之不可。否则，企业不能正常运转。

表 2.5.6　组织管理资产评估方法

组织管理资产	基本情况调查	信息革命的影响	符合目标	获得净值	信息库	采访顾客	采访员工	确定标准
管理哲学	√		√	√	√	√	√	√
企业文化	√	√	√	√	√	√	√	
管理程序	√	√	√	√	√	√	√	√
信息技术系统	√	√	√	√	√	√	√	√
经济关系	√	√	√	√	√	√	√	
必要标准	√	√	√	√	√	√	√	√

知识经济时代，知识资产的运营与其它经济时期资产的运营相比，有其共性，但也有其个性。知识资产的运营来源于其它时期资产的运营，但又明显地高于其它资产的运营。所以在知

识经济时代，资产运营方法及运营者的思维都会有所改变。企业只有适应并及时掌握和运用这种运营，才会真正在第三个千年中立于不败之地。

第六章　知识经济时代的管理道德

近年来，美国、加拿大等市场经济发达的国家出现了一个新的动向，即重视和加强管理道德的教学和研究。如市场学方面，随着生产力水平的不断提高和商品的日益丰富，市场营销的观念从生产导向——市场导向——社会导向，也就是说，目前在市场营销中更加强调的是社会利益，把消费者的利益放在首位，市场竞争是信誉、服务、质量的竞争，是“关心人”的竞争，而不再是“狗咬狗”的竞争。

管理，崇尚伦理道德，这是一种新趋势。当前，无论从理论或实践上来考察，发展管理道德学，运用管理道德学都是当务之急。资本主义企业管理学经历了传统管理阶段、科学管理阶段和科学管理与行为科学相融合的现代管理阶段，目前管理科学已经发展到了又一个崭新的阶段，即管理道德学阶段。如果说泰勒的以动作研究为中心的科学管理是管理学上的方法论革命，以梅约为代表的行为科学由于包含了世界观，人生观方面的哲学思想，是管理学上认识论的革命，那么管理道德学则是管理学的矛盾论或辩证法。因为道德不同于法律，我们所生活的多元的社会里，由于存在众多的文化传统，宗教信仰等，每个人的规范、信仰、价值观都会不同，每个利益群体之间或利益群体与利益个体之间也存在利益的冲突。所以，矛盾是不可避免的。管理道德中最突出的矛盾就是：企业的经济利益与社会利益之间的矛盾，这也是最为棘手的矛盾。前者是根据成本、价格、利润等来计算的，而后者则表现为对职工、顾客、供货商、债主、批发商和公众的责任。如对顾客隐瞒产品设计上的缺陷，虽然可以降低成本，却可能给顾客带来很大的不便，甚至造成伤害。而这种矛盾正是管理道德学的生命源泉。学习和研究它，对于指导企业生产经营无疑具有现实意义。

第一节　道德与其发展阶段

稍学过一点哲学的人都知道，道德是属于社会上层建筑的相对独立的因素，虽然随着社会经济形态的变革，不断改变着自己的内容和形式，但它却从未被上层建筑的其他因素所溶化和代替，相反，它却随着社会的发展和经济的变革，不断充实、完善着自己。它曾在原始社会中发挥着重要作用，原始部落的人恪守道德共同承担快乐与痛苦。

一、道德的涵义

1．何为道德

昔日的哲人们启示后生："道德是知识"，"道德是至善"，"道德是'仁'"。多少年来，这样的箴言一直在激发着智者们的想象力和求索精神。对终极的，有几分形而上的道德实体的苦苦思索，成为历代智者们的精神劳作。他们的成果也确增加了历史文化盛餐的色彩。时至今日，我们无不感受到先哲们的宗教般情感和圣徒般执著。道德是一种主体间关系，这种主体间关系，在最一般意义上讲，乃是一种平等的关系。也就是说，撇开身份、角色、职衔等符号化因素，在人之为人，在人的尊严上，道德关系是"你——我"的平等关系。在这样基本的关系上，你我进行着多重信息与能量的交换。由于信息与能量在数量上或质量上会存在有差别，这又反过来会颠覆你我间的平等。故而要维持这种平等的关系，必然有一种基本的约束，这就是"尊重"。"尊重"这个极为普通的语汇蕴含了新道德观的基石。它体现了道德的关系范畴。它也使长期以来以形容词及名词形式被人使用的道德话语变成了一个动词。这既是对凝固的、静态的道德观的超越，也是对亚里斯多德时隔2300多年的实践哲学的回应。

在日常生活中，我们需要与他人、社会机构、自然，以及人类积累起来并仍在积累的知识体系打交道，因而形成了多种多样的关系。透过诸多关系，最根本的就是"你——我"关系。假如道德是"有"，或道德存在，那一定是在这种关系中存在。从而，在"你——我"关系中蕴含着一切道德的基础。于是，我们不再问"道德是什么"，我们倒更应该判断，这种"你——我"关系是否是道德的。而判断是否道德，就在于"你——我"关系中你及我的称量。我们常说某人不道德，也即是指"你——我"关系中，你及我的天平不平，某人不尊重他人的涵义。

民主社会不同于专制社会的一个根本特征也正在于"你——我"关系的平等。这即是对当代道德的基本定位。在"你——我"平等的、相互尊重的关系中，蕴含了道德的诸多要素。诚实、公正、善良、勇敢、刚正不阿、宽容等品质，皆可在尊重的关系中体现出来。所以我们说，道德即是一种道德的关系，是"你——我"之间的一种平等和尊重关系。它之不同于法律之处，在于法律是以条文形式记载下来约束人们行为，而道德却是存在于人们头脑之中，靠舆论监督与约束。

2．道德的本质

（1）马克思主义以前关于道德本质的观点。主要可分为两类：第一种，认为道德是由精神、理性或天命决定的。外国的黑格尔、康德，中国汉代的董仲舒等人都持这样的看法。黑格尔认为道德是"主观意志的法"，是客观精神争取自由的一种表现，是意志自由活动的结果。康德则认为道德的基础是理性，也就是所谓人先天就有的"善良意志"，它是道德行为的来源和进行道德评价的依据。董仲舒认为道德的本质乃是上天的命令和规定，他说："今善善恶恶、好荣憎恶，非人能自生，此天施之在人者也。"这些把道德归之于主观精神、客观精神或人格精神的天，都没有真正揭示道德的本质。第二种，认为道德是由个人利益决定的。爱尔维修认为"感性的印象和自私的欲望、享乐和正确理解的个人利益，是整个道德的基础。"费尔巴哈说："德性和身体一样，需要饮食、衣服、阳光、空气和住居……如果缺乏生活上的必需品，那么也就缺乏道德上的必要性。生活的基础也就是道德的基础。"马克思主义并不否认道德以利益为基础，但作为道德基础的利益，主要的或根本的不是个人利益，而是阶级的或社会的整体利益。一般地说，生产力越发展，物质财富比较充裕，个人生活有保障，人们的道德生活水平会高一些；相反，则会低一些。但这并不是绝对的，必然的。今日美国人的生活水平较高，他们的道德水平在某些方面比我们低得多。生活水平高的人品德未必好，生活水平低的人品德未必坏。道德水平与生活水平有联系，但没有必然的联系。因为生活资料的占有关系是由生产资料的占有关系决定的，归

根到底，道德水平的高低是由生产关系决定的。

（2）马克思主义关于道德本质的观点。马克思主义认为，道德的本质、道德的根源在物质利益中，而不是精神或理性的东西；决定道德的是阶级的或社会的整体利益，而不是个人利益。具体说来，第一，阶级利益的不同，导致不同的道德观念。比如中国封建社会的“三纲五常”的道德原则和规范，是由小生产的生产方式决定的。而现代资本主义的所谓“自由、平等、博爱”的观念，是从资产阶级的自由竞争利益出发，由资本主义的生产关系所决定。第二，不同的阶级有着某种共同的利益，因而也就有某种共同的道德观念或道德规范。如新中国成立前夕的《共同纲领》不仅代表了工人阶级的利益，而且也代表了民族资产阶级、农民阶级与小资产阶级的利益，它是以社会共同利益为基础的道德观，各阶级必须遵守，再如由我国倡导提出的“和平共处五项原则”，代表了全世界人民的心声，当然也为各国执行和遵守。

作为社会意识形态的道德是由经济关系决定的。其实，其他社会意识形态也都是由社会经济关系所决定的。但道德与其他社会意识形态相比又有其特殊的本质，它表现在：第一，道德是调整人与人之间以及个人和社会之间关系的行为规范。马克思说：人是一切社会关系的总和，人生活在世界上，每时每刻都要与别人、与社会发生复杂的关系，人们如何处理这些关系？人们的行为应该遵循什么样的准则？一定社会、一定阶级都会对人们的行为提出最根本的要求，这就是道德的原则和规范，它规定了人们如何处理个人与个人、个人与社会集体之间各种关系的行为准则。比如在人与人之间要平等互助，个人与社会之间要讲集体主义和顾全大局。当然，这些是从社会主义共产主义道德要求来说的，不同社会对人们的道德要求是截然不同的。第二，道德准则是依靠社会舆论、人们的内心信念和传统习惯的力量来实现的。道德与政治、法律等一样，都是用来调整人与人之间关系的，但不同的是政治与法律规范采用行政强制、暴力的形式，而道德依靠社会舆论，通过“道德法庭”的教育，唤醒人们内心扬善抑恶的信念。有的还可通过传统习惯的力量来规范人们的行为。

3．道德的特征

道德作为一种社会意识形态，它除了具有其他一切社会意识形态所共有的特征外，还有它自身的特殊性。了解这种特殊性，对于进一步认识道德的本质，是十分必要的。道德和其他意识形态比较，它具有以下一些特点：

（1）道德的历史性与文化性。道德并非是超历史的。道德问题不能超越历史，它始终打着一定历史时期、一定历史阶段的烙印。譬如，男子的辫子和女子的小脚在清王朝乃是一时的风尚，并成为当时道德规范的戒律，然而现在看起来就显得累赘和可笑。同样，旧时代被誉为美德的愚忠，现在也失去了其旧有的光泽。时代更替，历史变迁，道德观念亦随之变动。

我国古代的观念是“女子无才便是德”，反对女子参与政事，认为女子要做的事不过是“相夫教子”，如此观念之下，多少有才的女子只能舍其才而终日围着“锅灶”转，今天，随着时代的变化，这种局面已大为好转，如今的社会，更多的女能人、女才子活跃在社会的各条战线上，她们的工作也终于得到世人的认可。

此外，相对于不同民族、国家、不同文化时，道德还表现出文化差异，当我们作为一个文化群体当中的一个主体来审视其他文化圈的时候，不该用自己的道德原则或道德范式来强授别的文化。文化既有一定的道德规范作为其组成要素，同时也成为为道德划界的基本框架。不同文化背景下，道德规范、道德关系会有很大的差异。倘若前进的道德界定具有普遍意义的话，那么，在道德意义上，在不同文化之间的关系，也应是一个平等的尊重关系。在世界交往日益频繁的今天，不同肤色、不同民族、不同文化间的接触与交往使文化间的道德关系问题变得越发突出。当不同的文化交锋时，正像两种不同类型的人对话时一样，我们不能奢望有一种一般的，只有上帝才知道的道德信条和伦理原则。但我们可以确切地说，文化间的平等对话和相互尊重，乃是道德测定的量称。

道德的文化性要求我们在构思道德问题时不能忘记其所在其中的特定文化背景。而道德的历史性又反映道德因社会变迁而显现出的转换性。一种文化在不同历史时期或同一时期不同文化背景下为本文化或本民族共同分享、认同和维持的道德关系或价值体系可称为特定的道德图景。在社会发展过程中，新生事物必将作用于既有的道德图景。新生事物以信息和能量的形式作用于道德图景时，或者被图景同化；或者与图景不容而引起图景的转换。从而使道德图景的保守性中增加了革命或创新的可能性。显然，道德的转换机制中蕴含着道德的生成原理，交往和对话乃是道德生成的基本条件。旧有道德图景中的吸纳生成是这样，新道德图景的创生亦是这样。没有交互作用，就不会有道德的生成。从而，道德关系本身即规定了其生成路径：平等关系需要彼此尊重而平等对话达成。

(2)广泛的社会性。道德是和人类社会共存亡的，只要有人类社会，就会有道德存在。这不像政治、法律那样，只存在于阶级社会，也不象宗教那样，到了共产主义社会就要消亡。道德渗透到社会的各个领域，凡有人群的地方就有道德，因为人既是道德的主体，又是道德评价的客体。在家庭生活中有家庭道德，在职业活动中有职业道德，在人们的一段交往中还有社会公德。总之，只要有人与人的关系存在，就必然存在着调整人与人之间相互关系的道德，它具有其他上层建筑所不能比拟的广泛的社会性。

我国古代唯物主义哲学家荀子认为，“人生不能无群”，这是因为人的需要是丰富多样的，个人不可能生产出他所需要的所有物品，所以人不能离群索居，而必须有“群”。人要合群生活，就是要有社会组织。因此必须有分位，即生产上的分工，还要有明确的君臣、父子、夫妇、兄弟的区别。这就是荀子的分工说。那么，何以使“群”中不同分位的人各有其位而不乱呢？他认为这需要道德加以调节，道德正是合群之道。

(3)较强的稳定性。虽然道德具有较强的历史性和文化性，但相比法律等条文规范来看，却具有较强的稳定性，这是因为整个上层建筑对于经济基础都有相对的独立性和稳定性。上层建筑的变化落后于经济基础的变化，这是整个上层建筑的一般现象。道德比起其他因素来，变化的速度更为缓慢，具有更大的稳定性。比如在我国现实生活中，产生封建道德的经济基础早已消灭，可是封建意识形态的残余，等级观念、特权思想，男尊女卑以及人身依附关系的表现，还严重地渗透到我们今天生活的各个方面，以致影响到当前政治经济体制改革的深入。道德为什么有更大的稳定性呢？这是因为道德可以深入到人们的内心，和人们的情感、信念结合起来，形成群众性的传统习惯和风尚，并能和民族的社会心理结合，因而具有更大的保守性。恩格斯指出：“传统是一种巨大的阻力，是历史的惰性力。”在知识经济日益逼近的今天，我们应注意道德的此特征，更改人们头脑中的迂腐的旧观念(旧道德观)，早日顺应新世纪的思想与潮流。

(4)显著的实践性，即指道德必须实践地实现由动机到行为的转化，从意识形态进入现实活动中。道德总是同人们的行为联系在一起，要求人们在任何条件下都要用它来指导自己的行为。知行统一，这是道德的一个基本特征。我们判断一个人的道德面貌，不能根据他能背诵多少道德的戒条和格言，也不能听他说得怎么好听，唯一的标准要看他的实际行为。离开实践活动的道德，其自身也就失去了存在的意义。那种言行相悖、表里不一，或者言论的“巨人”，行动的“矮子”，都是和道德要求背道而驰的。

4．道德价值问题的探讨

在任何一个人类社会，都存在着这样两类价值规范或规则。一类是千百年来人们的共同生活所形成的共同生活规则，二是在一定的社会背景条件下的特定价值规范。后一类社会规范，体现了一定的历史相对性和文化传统的价值相对性；前一类规则，则反映了社会共同体的共同生活的需要，因而，具有更长久得多的价值真理意义。而这也是价值事实，它们虽然不是如同行为领域里的事实那样，看得见摸得着，但同样是可以感受到的，是社会存在物。这类价值事实是道德推理的前提，它包含着最基本的道德概念，如善、恶、良心、义务等。这类价值事实虽然可由

直觉来把握，但不意味着不可分析。直觉是把握道德价值的一种方式，规范不是以直觉来证明其价值的，直觉没有穷尽这类道德价值的根由。

具体说来，体现道德价值的行为，无非是对他人的尊重、关怀、或者对他人、社会的或多或少的自我牺牲。而就道德主体而言，无非是对体现这些价值的价值规范的内在把握，而不论这种道德规范的具体形式是什么。当然，就第二类规范而言，它的合理性也就是要人们所遵从或作出牺牲的理由，如果离开了一定的社会背景条件，就是不可理解的。然而，尽管在一定的社会文化背景条件下，具体的规范或原则可能不同，但在道德价值的意义上，则是共同的，这尤其体现在第一类规范的情形里。如在任何一个社会里，助人为乐的行为都是被认为是道德的。正是在道德价值的意义上，我们发现道德的共同性特征。

尊重、关怀、贡献或为他人或社会的牺牲，应当看作是道德价值的几个层次。对人的尊重应被看作是最基本的、也是最低层次的道德价值。尊重人或自尊，也就是把人当人看，强调他人或自我的人格尊严的不可侵犯性。

关怀既意味着尊重，也意味着我们对于他人的处境和命运给予一种道德情感上和实际行动上的关心或同情，关怀不仅仅是停留在抽象原则上，而是涉及到对他人的真正需要的理解。因此，做到对人的关怀，在道德价值意义上，比对人的尊重更进一层次。而关怀与对人的傲慢、冷漠、敌意、压迫和损害是相对立的，在这个意义上，关怀与尊重是同等的。现代西方的女性主义伦理学的中心概念就是“关怀”，因而又称“关怀伦理学”。在女性主义伦理学看来，“母亲身份”是关怀伦理的范例。关怀是具体而深沉的，同时也可以是超越的。正是因为我们有着对于他人不幸的同情与理解，社会的不正义才会激起我们的愤懑，才会产生追求正义的社会良知。

总括说来，道德价值的基点在于对具有人格主体的人的尊重。尊重是最基本价值，同时又蕴含最高价值。人类的尊严与人类的道德价值可以说是等值的概念，没有人的尊严可言，也就没有道德价值的存在。正是在这个意义上，我们可以给道德价值下一个内涵意义的定义，即，道德价值就是人类作为人格主体自身的价值。正因为人自身就是价值，因而人自身具有他物不可替代、不可超越性，而人格主体对于每一个人而言，都是平等的，因而这种尊重也就是人们之间的平等的相互承认和相互尊重。而人与人之间的应当关系，就是普遍的相互承认与相互尊重的关系。这种尊重关系的普遍性是在历史中扩展的，在一定意义上，人类历史就是朝着这种体现尊重价值的普遍化方向发展的历史，而最终实现人的普遍解放。

二、道德的发展

1．道德的起源问题

（1）马克思主义关于道德起源的论述。首先，道德萌发于人类早期劳动和简单交往。马克思主义认为，道德是人们对社会关系的意识和行为，只有在存在着这种关系的地方，并意识到这种关系的时候，才能出现道德。一个离群索居脱离社会生活的人，他的行动没有道德意义，所以不会产生道德。一个呱呱落地的初生儿，虽然生活在父母、兄姐的家庭关系中，但他对这种关系还是蒙昧无知，因此，他没有道德意识，行动也没有道德意义，因而也不存在道德问题。同样，一个白痴或精神病患者，尽管生活在一定社会之中，但他却无法认识这种关系，他的行为是不自主的，不能对它进行善恶的评价，因而也不存在道德问题。而且即使是正常人，要是作为孤立的个体而存在，不与他人或某种社会整体发生任何关系，那么他的行为活动也不具有任何道德意义。事实上这种人也是不存在的。正是因为通过制造工具，通过改造自然谋取生活资料的劳动，才使类人猿摆脱动物本能而最终成为人，并形成人类社会关系，从而世界上才逐步出现了道德这种特殊的社会现象。原始的人类，由于自然条件恶劣和本身能力低下，只能以群体活动的方式来谋取物质生活资料，也只能以平均分享物质生活资料的方式来维持群体的生存。这样

人们之间客观上便存在着一些简单的交往和关系，这包括群体内部个人与个人，个人与整体的关系。他们为了生产和生活，彼此之间要交流感受，协调劳动中的行动，保持群体内应有的秩序，从而形成了萌芽状态的道德。

其次，道德形成于社会分工的出现和发展。

社会分工使个体劳动在生产中的作用加强了，"每个人就有了自己一定的特殊的活动范围，"社会分工造成了人们关系上的表面疏远，而分工所引起的交换又使从事不同劳动的人们加强了彼此之间的关系。"随着分工的发展也产生了个人利益或单个家庭的利益与所有互相交往的人们的共同利益之间的矛盾；同时，这种共同的利益不是仅仅作为一种'普遍的东西'存于观念之中，而且首先是作为彼此分工的个人间的相互依存关系存在于现实之中。"分工的发展和矛盾的出现，而对此矛盾的解决的要求以调整彼此关系，就促进了原始人权利与义务的萌芽。这，就是早期的道德观念。它同风俗习惯一起共同发挥着调整、约束个人之间、个人与集体之间的关系，共同促进原始社会的秩序稳定与发展。随着生产力水平的不断提高，道德的理论体系也就越来越完整了。

(2) 其他的一些有关道德起源的观点。

①认为道德起源于"天"或"上帝"的旨意。常听的"天纲五常"，即上天的纲领，要求人们按照上天的旨意来办事，而且谁违反了上天的意旨，就要"天打五雷辟"，必然要受"天"的惩罚，这种理论的代表就是我国汉朝的董促舒的"天人感应"论。

在西方，也有与董促舒相似的主张，只是把"天"改为"上帝"，把"天人感应"变成了"上帝"启示罢了。基督教《旧约》上讲的摩西十戒：孝敬父母，不杀人、不奸淫、不偷盗、不陷害人、不贪不义之财等等教规德目，就被说成是上帝启示摩西制订的，是"上帝"的圣谕。甚至在天主教徒的眼中，我们的一切都是上帝赐予的，"感谢上帝赐我食，感谢上帝赐我衣"。

②认为道德是起源于人类的天性。持这种观点的伦理学家，认为人有一种先天的，与生俱来的道德意识，凭着这种道德意识，就可以引伸出道德来。中国古代的孟轲就是这种观点的代表。他说："仁义、礼智，非由外铄我也，我固有之也。"仁义礼智根源于心。以及著名的"人之初，性本善"观点。

在西方伦理学史上，持这种观点的也不乏其人。如18世纪德国的康德就认为道德起源于人固有的"纯粹理性"。他认为"人的灵魂并非完全没有纯正道德的任何冲动的根源。"这"根据"就是"纯粹理性"，而它所以"纯粹"，就在于这种理性能引起人们的道德冲动，即不是出自荣誉的追求，也不是受某种私利所驱使，完全是由于一种先天的，不依赖经验的善良的意志。

2. 道德的发展

按社会历史的演变，道德的发展大致经过以下几个时期：

(1)原始社会的道德。原始社会是人类历史上第一个独立的社会形态。当时，由于生产力极其低下，人们共同占有生产资料、共同劳动、平均分配，无任何私有财产，没有剥削。氏族首领由氏族成员选举产生，无任何特权，一心一意为大家办事。此时期的道德具有以下几个明显特征：

①以氏族整体利益为重，受当时条件限制，原始人的生产活动，均以氏族为单位进行，个人离开氏族成员后，无法独立生存，离开就意味着死亡，集体一旦瓦解，也就意味着个人的毁灭。正如恩格斯所说："部落始终是人们的界限，无论对哪一部落的人来说或对他们自己来说都是如此，部落、氏族及其制度，都是神圣不可侵犯的，……个人在感情、思想和行动上始终是无条件服从的。

②团结平等是当时道德的主要特征。原始人为什么需要团结？因为在当时恶劣的条件下，只有团结才能对付喜怒无常的大自然，制服凶悍的野兽。"一根筷子，轻轻被折断；一把筷子，就折不断"，团结成为个人及社会生存和发展的根本保证。另一方面，原始人由于产品有限，不足

以果腹，实行平均分配，才能使氏族成员共同生存下来，因此原始社会没有阶级，大家都是平等的，自由的。

（2）奴隶社会的道德。奴隶社会是人类历史上第一个阶级社会。当时出现了奴隶主、奴隶的概念，出现了剥削的概念。

①对奴隶主国家的忠诚，是奴隶社会最基本的道德原则。奴隶主为了巩固自己的统治，要求所有人都要绝对忠于奴隶制国家。

②制订一系列维护奴隶制度、等级制度和人身隶属关系的道德规范。古希腊奴隶主思想家柏拉图提出智慧、勇敢和节制的三大德性。中国奴隶主阶级提出忠、孝、礼、智、仁、义、勇等行为道德规范，规范人们的行为。

③鄙视劳动，歧视妇女。奴隶社会中，劳动是被视为很低贱的，劳动是由最低贱的人——奴隶完成，鄙视劳动成为当时的社会风尚。同时，妇女在当时的社会中也处于最底层。孔丘的“唯女子与小人难养也”，是妇女被歧视的最生动写照。中国古代，妇女未成年从父，嫁出后从夫，夫死后从子，永无翻身之地。

（3）封建社会的道德。封建社会是地主阶级占有全部或绝大部分土地和其他生产资料，但不占有劳动者的人身，而用地租形式剥削农民的劳动，农民对地主的依附依然存在。它与奴隶社会道德的内容大体相同。

首先，“三纲”即君为臣纲，父为子纲，夫为妻纲，是中国封建道德最基本的原则。封建道德基本原则的产生，是封建的经济关系和政治关系上的等级制度的反映。封建帝王是全国最大的土地占有者和最高的政治统治者。所谓“普天之下，莫非王土；率土之滨，莫非王臣。”皇帝把土地分封给诸侯，然后由他们再往下分封，从而构成了一个极其严格的等级制度。其次，忠君孝父是封建社会的基本道德规范。中国封建社会最基本的道德规范是忠君，孝父。《忠经》说：“天之所覆，地之所载，人之所履，莫大于忠。”《孝经》说：“孝为德之本也，教之所由生也，”“人之行莫大于孝，”等等。忠与孝相互依赖，讲孝为了尽忠，讲忠便是为了行孝。在家行孝，在朝尽忠，即是所谓“忠臣出于孝门。”如果忠孝不能两全，则弃孝尽忠。到了宋朝之后，把忠孝都给讲绝对化了，提出了“君要臣死，臣不得不死；父要子亡，子不敢不亡，”“臣子无说君父不是”的道理，“天下无不是的父母”，即君、父绝对正确，永远正确，臣民必须绝对服从。再次，男尊女卑，轻视体力劳动是重要的封建道德意识。在封建社会里，妇女处于封建社会等级制度的最低层，她们深受封建政权、神权、族权、夫权的四条枷锁的束缚，身心受到严重摧残。董仲舒把“夫为妻纲”，列为封建道德的“三纲”之一。宋以后的统治者，更把“三从”、“四德”作为评价妇女行为的道德标准。所谓“三从”，即在家从父、既嫁从夫、夫死从子，妇女完全失掉了独立的人格，所谓“四德”，即妇德、妇言、妇容、妇工，则给妇女身上套上了一层层枷锁。封建社会的道德比奴隶社会的道德有其进步性。例如，封建道德多少尊重劳动者的价值和尊严，即劳动者的人身独立。封建道德至少在舆论上不纵容地主任意虐杀农民。此外，封建社会的道德，比较重视个人的道德修养，尤其是强调道德的自觉性，也相当重视道德的宣传。

（4）资本主义社会的道德。第一，自由、平等、博爱是资产阶级的主要道德规范。资产阶级在反封建斗争中，提出了自由、平等、博爱的政治口号，这同时也是他们的道德规范。提出“人生而平等”，认为自由平等是合乎天性的，是天赋予人的权利。资产阶级所讲的“自由”、“平等”、“博爱”打着全人类的旗号。所谓“自由”不但是人身自由，而且广泛理解为公民的各种政治的和社会的权利。所谓平等，不是基督教所说的原罪的平等，而是人人在法律面前的平等。所谓博爱，则是爱同类。但是，从本质上看，他们所说的自由，只是资产阶级剥削工人的自由；他们所说的平等，对劳动者来说完全是虚伪的，等价交换从表面上来看似乎很平等，实际上掩盖着最大的不平等；他们所说的“博爱”，不包括工人在内，他们对工人除剥削之外，没有任何同情心。关于这一点，已被资本主义社会政治和经济生活的实践所证明。第二，人道主义和拜金主义是资

产阶级的道德意识。自文艺复兴时代以来，人道主义是资产阶级根深蒂固的道德意识，他们追求把人当作人来看，尊重人的尊严，实现人的价值，以及追求人性的自由发展。对资产阶级人道主义不可全盘否定，但它毕竟有虚伪的一面，他对资产阶级是讲人道主义的，但对无产阶级和劳动者，并不讲人道主义，而是霸道主义。

拜金主义也是资产阶级道德的显著特点，在封建社会里，左右一切的是手中的权力；在资本主义社会里决定一切的却是袋里的金钱。金钱君临一切，可以购买权力，也可以支配善恶。它能使任何恶行瞬间变成美德，也能叫任何美德顷刻化为恶行。第三，利己主义是资产阶级道德的核心。

三、中国传统道德文化的精髓

中国传统道德文化是中华民族思想文化传统的重要组成部分。学习和了解它的精华，不仅可以使我们在经济社会中行事顺利，而且也有益于青年朋友的健康成长。

中国传统道德文化的核心是强调个人对社会、民族的责任和义务。所以说，一切传统道德文化都是围绕着这一思想而展开的。“修身、齐家、治国、平天下”，这是中国古代许多仁人志士共同的人生理想，希望由此建立起“天下为公，选贤与能，讲信修睦，故人不独亲其亲，不独子其子，使老有所终，壮有所用，幼有所长，鳏寡孤独废疾者皆有所养”的“大同”世界。正是从这一目的出发，产生了无数古圣先贤对社会的责任感与强烈的民族忧患意识。孟子主张：“乐以天下，忧以天下。”贾谊提倡：“国耳（而）忘家，公耳（而）忘私。”范仲淹的“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”，顾炎武的“天下兴亡，匹夫有责”，更集中体现了他们超越个人忧患而产生的历史使命感和社会责任感，集中表现出一种胸怀天下、爱国爱民、为了民族利益而献身的精神。这种精神驱使他们自觉地担负起治国安邦的社会责任，把安定天下，救助苍生作为自己的历史使命。近几年来，我国有许多高科技研究人员，放弃外国的优厚待遇而回国，不正是这种精神的体现？

此外，倡导积极的人生态度，主张发奋图强，“刚健有为”，“自强不息”，这是传统道德文化另一基本精神。面对大自然和社会复杂的现实，儒家重视人的力量而不迷信鬼神，要奋斗不息，死而后已。《周易》中说：“天行健，君子以自强不息。”万物皆有衰怠，而自然的运动，社会的发展，则永无衰怠，按照自己的规律永远周流不息。人生亦然，总会面临各种新的问题，因此要履行自己的历史使命，承担自己的社会责任，就必须刚健有为，自强不息。孔子说：“士不可以不弘毅，任重而道远。仁以为己任，不亦重乎？死而后已，不亦远乎？”有远大的志向，刚毅的品格，才能完成人生的责任。要实践人生的责任，就需要“发愤忘食，乐以忘忧，不知老之将至。”“苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤”，发扬精卫填海那种知不可为而为之的精神，像王安石那样“矫世变俗”，以安天下。这就是我们民族至可宝贵的传统美德。因此，号召广大朋友，以积极的人生态度去对待生活、正视生活，在困难面前不退缩。

第二节　管理道德和企业的社会责任

管理道德是一种职业道德，是管理伦理学的主要研究对象。它是管理过程中人与人之间道德关系的概括和反映。管理道德的原则、规范和范畴这三个基本要素互相交织，构成一张网络，使管理道德成为一个完整的理论体系，随着知识经济时代的走近，管理道德日益得到人们重视，人们研究并利用之来指导企业的日常工作。

一、管理道德

管理道德作为对管理者行为的善恶要求、价值导向和评价标准，由原则、规范和范畴三部分组成。其中由管理者的行为原则和规范组成的管理道德规范体系，直接表达了管理者在管理过程中应承担的义务、责任和使命，直接体现了管理活动的特殊要求，在管理道德体系中居于显著地位。

1. 管理道德原则

管理道德原则，是一个从管理活动中产生出来的大量的道德现象，从中概括和提炼出的多层次的结构模式。在管理活动中，管理道德的规范现象是相当广泛的。无论管理者是否意识到管理道德的约束作用，他都会自觉、不自觉地遵循或贯彻某种道德准则，以调整自己的行为。

一般说来，管理道德原则分为以下三个层次：

（1）管理服务原则是最高层次的管理道德原则。管理的最高目的，就是服务社会、服务人。管理服务是对管理者的基本要求，其意义在于使管理者树立起管理就是服务的思想。具体说来，管理服务就是要求管理者从自身服务的组织出发，把管理客体作为自己的服务对象，切实为他们服务。管理道德的一系列行为规范，大部分与管理服务原则相联系，是管理服务这一管理道德原则的具体体现，其特点是：热爱、尊重、关心和帮助管理对象；密切联系管理对象，并与他们同甘共苦；把管理对象的利益放在自身利益之上，甘愿为他们的利益作出自我牺牲，其基本内容包括：

①要求管理者必须热爱和尊重劳动群众。任何一个聪明的管理者都会热爱和尊重他的管理对象，保障管理对象的权利和义务，发挥他们的聪明才智。而那些自以为是，看不起劳动群众的管理者，和那些试图以纯粹的物质刺激和高压手段来管理的管理者，是不可能获得长久的支持与尊敬，“水能载舟、亦能覆舟”的道理谁都能懂。

②要求管理者必须关心职员的物质利益和精神利益。管理者要尽可能创造条件来满足职员的需要，尽可能解除职工在生活上、工作上的后顾之忧，切切实实为本企业、本部门的职工解决一些重要而又力所能及的问题。此外，管理者还应关心职工在精神文明方面的需要，关心他们的全面发展。如一些厂矿企业，就应多举办一些活动丰富职工的业余文化生活，让职工在下班后多从事一些高尚的活动，而不再在沉闷的扑克上、麻将桌上度过自己的闲暇时间。

③要求管理者处理好企业内部群众服务和为企业所服务的对象服务之间的关系。管理者不仅要着眼于自己代表的组织的经济效益，还应充分兼顾外部公众的利益，兼顾社会的利益。（这部分在企业的社会责任中将重点论述，这里就不细说了。）

（2）管理人道主义原则是人道主义原则的具体化和‘职业化’，它是调整管理过程中各种人际关系的道德原则，其基本内容包括：

① 尊重人的价值和尊严。列宁认为：“全人类的第一个生产力就是工人，劳动者”。这就充分肯定了劳动者的社会价值和地位。随着管理科学的不断发展，“人本管理”—即以人为本，尊重人，依靠人，被日益重视起来。

②关心人的物质和文化需要，并发扬人的主体作用。人是企业生存和发展的基本前提和基础，为此，管理者必须关心职工的物质和文化需要，关心并改善他们的工作、生活条件。只有这样，才能激发员工的劳动、生产积极性，才能充分发挥他们的聪明才智，让人尽其才，物尽其用。

（3）精神激励原则是体现道德发挥作用特征的重要原则与方法，精神激励的手段和方式多种多样，道德手段只是其中一方面。用道德手段来实现精神激励，主要包括以下几方面。

①价值观念激励。每一个企业都有自己的价值观念，它是企业的基本概念和信仰，包含道德方面的信念。如长虹的“以民族工业为己任，共托起明天的太阳”，就是一条好的价值理念，员

工在知道本企业的价值理念后，就会积极把自己融合其中，较易受到激励，并被真正动员起来。

②榜样的激励。俗话说："榜样的力量是无穷的"，榜样为人们树立了一个模板，是人们通过自己的汗水与劳动可能达到的目标。榜样向人们表明：成功是可能的，任何人都可能成为英雄。"不想当元帅的兵不是好兵"，大部分的人都是积极向上的，当人们希望自己成为成功者时，事实上，他的积极性已被调动起来。

2. 管理道德规范

"规范"，是指约定俗成或明文规定的标准，"管理道德规范"是在管理过程中调整管理者行为规范的总和，是一定社会或阶级对管理者行为的基本要求的概括。其内容如下：

（1）廉洁奉公，忠于职守。传颂至今的"包青天"可谓是这方面的典型，他以其廉洁、秉正而获得老百姓的信赖和爱戴。可是近来出现的王宝森、陈希同之事以及红塔集团的总裁贪污受贿，不忠于职守等案件却屡有发生，看来，我们应该好好抓抓廉政建议，是否需要一个类似香港廉政公署的机构来监督检查这些官员呢？

笔者认为要首先从思想上教育他们，使他们懂得：廉洁奉公、忠于职守是管理者起码的、必备的素质和职业道德。如果管理者利用职权、谋取私利，不仅有损于其自身的形象，也必然会挫伤职工的积极性，给企业的发展带来障碍。

其次，有效的监督机制也是必要的，通过制度、法律等监督管理者行为，让他们的所做所为曝光。

（2）遵纪守法，信誉第一。遵纪守法，信誉第一是企业赖于存在和发展的根本保证，随着经济的不断发展，生产力的不断提高，营销观念也发生了极大的变化，由过去的"产品观"发展到了今天的"社会营销"观，"皇帝女儿不愁嫁"、"酒好不怕巷子深"的现象已成为历史，企业要在竞争中获胜，就必须遵纪守法，注重信誉。

众所周知，近年来，"海尔"电器畅销，而其中重要一条原因就是它重视售后服务，注重信誉。只要是"海尔"的产品有问题，他们就会按照承诺迅速前往，不抽消费者一根烟，不喝一杯水。

再如我们都很熟悉的歌星毛阿敏，她的歌虽唱得很好，但因其总是偷税漏税、出尔反尔，日前又被告上法庭？而此时的她，正蜗居在香港不敢出门，舞台与观众是歌手一辈子的事业，一个不能上舞台，不能得到观众的青睐，歌手的生涯似乎也就尽了。

（3）勇于参与市场竞争。竞争，优胜劣汰，适者生存，不适者淘汰，这是自然万物发展的一个规律，是事物新陈代谢的一种运动形式。因此勇于竞争、甘冒风险，就自然成为管理规范的要求。

参与竞争要注意以下几点：

①要善于取人之长，后来居上。五十年代初，日本从奥地利引进了氧气顶吹炼钢技术，从法国引进高炉吹重烟技术，从美国、苏联引进高炉高温高压技术，从西德引进熔钢脱氧技术，从瑞士引进连续铸钢技术，从美国引进带钢轧制技术，把以上六大技术配套成独特的钢铁技术体系，使其钢铁工业迅猛发展，从一九五五年到一九七七年，平均每年增产钢 500 多万吨。西德 KHD 公司董事长说："今天世界上几乎没有一座高炉或一家钢铁厂，不是利用日本许可证建造的。"这就是取人之长，后来者居上的典型事例。

②要善于别出心裁，出奇制胜。一九五四年，瑞士有个工程师马克思赫赤尔发明了石英电子技术，反受到同行们的讥笑。一九六九年，瑞士又有人搞出电子石英表，然而又被同行们否决。日本人把瑞士人搞的五只石英电子表弄回国后，全国手表专家进行研究，利用本国的电子技术，生产石英电子表，产品畅销全世界，从一九七五年到一九八〇年，迫使瑞士一百七十八家钟表企业倒闭，使钟表世界之冠由瑞士转为日本。

竞争，最忌墨守陈规，固步自封。别出心裁，就能出奇制胜，这是不可抗拒的新陈代谢规律。

③要掌握信息，巧用技术。知识经济时代以信息为依托，专门从事收集、储存、传递加工处理和销售信息。要在竞争中取胜，不可不及时掌握市场信息。掌握信息的同时，企业也应积极利用自己的优势技术，更好参与竞争。

随着信息网，Inter网技术的日益普及，人们又多了一条了解外面世界，知晓外部信息的途径，如今在网上销售、采购也不是一件新鲜事。

④要善于争创名牌，走向世界。目前国内有许多企业，拥有先进的制衣技术，却因贪图一时的近利，把自己的衣服换上外方牌子，久而久之，别人的牌子响了，创出了声誉，赚取大把大把的“名牌”效应，而我国企业所得到的，却只有微薄的加工费罢了。

我国工业，要走向世界、得到国际社会认可，也必须要创出自己的名牌，走名牌之路。这方面，“长虹”、“健力宝”就做得很好。

⑤良好的管理道德还体现在尊重与信赖员工。要求管理者诚恳对待员工。尊重人就是要使职工能按自己的意志自觉自主地工作。信任人会使企业形成强大的凝聚力。如美国通用电气公司的日本子公司－左光兴产公司，实行一种“无章管理”，最大限度地减少公司内部人际间的紧张关系，增强员工之间的信任，上下级之间的信任。公司规定：即使在公司最困难的时候也绝不准许辞退任何一名员工。公司认为不需要设打卡机，因为从打卡机上看不到经营者与员工之间的情感与信赖。由于公司的高度信赖，使全体员工更加自重自爱，从没有任意迟到早退现象发生。公司不规定老年职工的退休年限，只要本人愿意，而且身体条件许可，可一直工作到过世。这样员工的晚年生活得到了保障，精神上也有了寄托。左光兴产公司实行“无章管理”后，年销售额在通用电气的所有海外子公司中独占鳌头。

根据马期洛需求层次论，人对物质的需要并不是最高层次的需要。而自我实现才是人的最高层次的需要。美国通用电器公司总裁斯通——一位曾被选为“世界最佳经营家”的企业巨子，曾亲自探望加利福尼亚州销售员哈桑因痢疾住院治疗的妻子。哈桑后来知道此事，感激不尽，以努力的工作报答这位企业家，使加州的销售业绩名列前茅。通用电器公司从上到下直呼其名，无尊卑之分。公司在尊重员工，管理者诚恳平等地对待下级方面作出了很好的榜样，它的成功与此是分不开的。

二、良好管理道德的作用

培养良好的管理道德，对企业的自身发展及社会形象方面都有益处，具体表现在：

（1）良好的社会信誉，有助于树立企业形象，为品牌战略打下基础。良好的管理道德为企业与社区，企业与顾客之间建立起一种良好的信任与被信任，赞誉与被赞誉的关系。顾客对产品实质的满意使他们产生重复购买的动机，并且广为传播对产品品质的肯定；对产品服务的满意，使顾客对企业情有独钟，从而变成企业忠实的老顾客。顾客和社会对企业的支持是企业的一笔巨大的无形资产。这表现在企业的品牌可以得到广泛认可，而品牌的树立可以为企业带来不可估量的益处。例如，在家电品牌中海尔凭借海尔冰箱打下的天下，利用“海尔”商标几乎在每一类新产品上都获得了成功。在洗衣类产品中，海尔起步晚，但根据近期家电类主导品牌产品的市场占有率的调查，“小天鹅”占25.6%，而“海尔”紧跟其后，占20.4%。同样，在空调器的市场占有率方面也出现了类似的现象，这就是社会及顾客对待“真诚到永远”理念的海尔人的回报。良好的企业形象有助于改善企业与社会，企业与顾客之间的关系，从而大大提高企业的竞争力。

（2）良好的管理道德能够在管理者与职工之间形成良好的关系，从而增强企业内部员工的凝聚力。尊重人的管理，使员工从平凡的工作中感到实现人生价值的意义，使职工真正感到：通过努力工作，个人的需要就能得到满足，包括物质需要和精神需要，从而促进了每个职工潜

在能力的发挥。

（3）良好的管理道德能提高企业员工的素质、提高管理者的思想水平。即我们通常意义上的“觉悟”，觉悟一高，人也就好管理了。“人”是最不稳定的因素，只要“人”好管，团结一心，那么其他的工作就好办了。

在企业中加强管理道德的教育，使各级管理人员都懂得管理道德的要求，认识管理道德在管理过程中的重要性，陶冶管理者的情感，使他们对管理过程中的高尚行为产生喜爱、欣赏的情绪，对管理中的不良行为产生厌恶和鄙弃的情绪，并进行批评和抵制，以锻炼管理者的道德意志。管理者的道德意志，是以管理者个人对管理道德原则和规范的认识程度为基础的，是促使管理者产生道德行为的“杠杆”，只有经过这个环节，才能使管理者形成坚定的管理道德信念，对管理道德规范在管理过程中的作用和意义深信不疑，对它具有坚定不移的信仰。正是这种坚定不移的道德信念，促使管理者在管理过程中能够依据管理道德规范，正确地选择自己的行为，避免错误的行为。管理者的正确行为几经反复，就会固定下来，形成为管理者持久的职业道德品质，并进而形成更为高级的管理者的职业道德习惯了。

三、管理道德范畴

在管理道德结构体系中，除了管理道德原则、管理道德规范外，管理道德范畴占有重要的地位。管理道德原则和管理道德规范制约着管理道德的范畴，而管理道德范畴则是管理道德原则和管理道德规范发生作用的必要条件。管理道德范畴是反映管理道德关系和行为调节方向的一些最基本的概念，诸如管理者的义务、管理者的良心、管理者的公正、管理者的节操等等。管理道德范畴是人们借以把握管理道德本质的重要手段，对于管理者认识道德关系、调整自己的行为，无疑具有十分重要的意义。这里就不细说了。

四、企业的社会责任

有了管理道德观念，企业处理与社会之间的关系时，就会更多地从社会本位出发，取利但又不造成外部不经济。企业的外部不经济如企业向外部排污，影响了居民的生活环境的质量；企业本身对产品设计不科学，留下不安全的隐患，造成消费者使用产品过程中发生人身伤亡事故。例如在重视管理道德的情况下，目前很多企业在产品包装时，已从原先单纯重视美观转向安全、实用。这种变化显然是从顾客（社会）角度出发考虑问题。

企业与社会息息相关，企业的员工及其家属来自社会，企业生产的产品需要社会消费；而同时，企业用于技改的资金、物资也必须从社会获得。

1. 企业与社会（社区）的关系

（1）企业的生产经营活动依赖于周围的各种社会服务。例如道路交通、水电供应、治安保卫、消防部门等。

企业的正常生产发展离不开水、电，企业内部职工的正常生活也离不开水电。随着社会的飞速发展，人类在生产生活中对水电的需求量急骤上升。若没有这二项基本设施的配套供给，企业还能维持正常的生产经营活动吗？

此外，企业生产所需要的生产要素与生产出来的产品及企业职工的上下班要靠社区的公共交通服务。企业还需要社区提供一定的市场，企业生产需要的燃料、原材料等要由市场获得。企业生产的产品要在市场上销售，企业生产和发展开发新产品要根据市场需求决定。在我国改革开放、经济搞活、竞争日趋激烈的形势下，企业还需要社区提供大量、迅速、可靠的信息，并以此来预测产品的发展趋势。

（2）企业的职工及家属的日常生活依赖于周围的商店、学校、图书馆、托儿所等其它社会公益事业。社区靠提供丰富多彩的物资生活资料与提供丰富的文化活动，来满足人们的需求。此外，社区还能为企业提供一个友善的社会环境，使企业职工及家属生活安定，心情愉悦。

（3）企业的经营活动必然对周围环境发生影响。有些是积极的影响，例如，增加周围居民的就业机会、繁荣本地区的经济生活，等等。但是也可能产生消极影响，甚至造成严重后果，例如，在生产过程中发生的噪音、排出的废气、废水、废渣，会污染周围环境，损害居民健康，甚至酿成严重纠纷。

总之，企业与社会息息相关，它不能脱离社区环境独立存在，它受社区环境的制约。而是应当又为社区环境服务。

正由于企业与社会发展息息相关，所以企业在注重自身发展时也应同时注重对社区乃至整个社会造福，或者，至少不应损害社会利益。

2. 企业的社会责任

（1）消除各种可能环境污染的引患，建设社区文明，保护环境。

企业与社区最容易发生矛盾的地方，就是企业排出的污水、废气、粉尘和噪音对周围环境的污染，危害周围群众的身心健康。所以，搞好环境保护和环境卫生是树立企业在社区的良好形象，建立睦邻关系的重要措施。社区是千万公众居住、工作、生活的地方，所以，这一区域生态环境如何，直接影响着社区居民的生产、生活和健康。在城市社区，逆温作用会加重烟雾的危害，过度开采地下水源可能造成地面下降，大气中二氧化硫与氧化氮的提高会造成酸雨，热能转换会使温度上升。在农村社区，盲目围海造田，填湖种地，可能会破坏鱼类资源，滥伐森林，破坏植被会造成水土流失，到头来威胁人类自身的生存和发展。企业应采取有力措施，控制对自然资源毁灭性的开发，保护人类赖以生存的自然生态系统。

随着工业化发展速度的不断加快，许多新兴工业出现，在发展工业的同时，要高度重视对环境安全的保护。

一个国家的环境质量的好坏，直接关系到这个国家的经济发展，社会的安定和人们生存条件的优劣。为此，管理者就应从本企业做起，共同保护我们的“蓝天与绿草”。管理者要认真执行和落实环境保护法规，避免先污染后治理的现象，不能为了追求利润而牺牲人们的生存环境，为社区的环境建设作出贡献。

（2）生产适销对路、质量好、价格低廉的产品，来满足人们需要。

随着经济的发展，人们的口味与爱好、欣赏水平等都已发生了很大的变化，不再仅仅满足于原有的产品。因此，揣摩消费者需求与心理，生产出消费者需要的产品，是企业另一个重要的责任。这就要求企业多下功夫，多了解市场行情，树立“让顾客满意”的管理道德观念，而“通过我的工作方便了别人，实现自我价值”的教育，在工作中才能发自内心地为顾客着想，提供优质的产品、优质的服务。我国著名家电企业海尔，用“真诚到永远”、“决不让市场说不”的企业伦理观念教育全厂职工。因而海尔职工能永远为顾客提供优质产品、优质的服务，真诚到永远。从洗衣机、冰箱，到各种型号的电器均能满足各种消费者的需求。据美国优质服务科学协会在全球范围内搜集用户对海尔产品的不满意见时，得到的是零的答案。海尔是世界上少数几家实现“零抱怨”的企业。海尔凭借员工的真诚，使“让顾客满意”的管理道德观念在实践中创造性地得到丰富多采、不同层次的表现。一个员工这样做容易，千百万职工都能表现出这种高素质的服务，就要归功于管理道德观念的引导、示范作用了。所以“让顾客满意”应当不仅是企业出于功利目的的选择，而应成为一种企业伦理观念，企业的一切活动都是为了让顾客更便利、更安全、对产品的使用更满意。

（3）赞助地方文化、教育、卫生福利事业。

企业在完成生产经营任务，上缴规定的税金和利润的情况下，要积极支持地方发展文化教

育、卫生福利事业，为繁荣社区文化，建设社区的精神文明做出贡献。

管理者还要积极地协助地方民政部门，搞好社区福利事业，例如，向残疾人协会捐款，开办福利工厂，关心残疾人的生活和工作等。培养残疾人自信、自立、自强的精神，让他们更多地得到社会的尊重和承认，充分发挥他们在社会主义建设中应有的作用。

第三节　知识经济时代的知识产权

知识产权是保护科技成果的一种法律规定，是近代形成的具有国际化特点的一种概念。它关系到国家经济、文化和技术的发展，也涉及到企业家、科学家、专家和作家的切身利益。对它的了解，有助于每个人知道如何尊重别人的知识劳动成果，如何保护自己的发明创造和作品。在以创新为特色的知识经济时代，这种知识的具备尤其重要。

一、知识产权的概念及特点

知识产权概念自法国人卡普左夫于17世纪首次使用后，被后人不断(WIPO)发展，形成了当今流行的若干表述。(《中国大百科全书》法律卷)知识产权是指"基于智力的创造性活动而产生的权利"。

知识产权是由一种基于创新性的智力活动的成果而产生的，并由创新者及其他相关者依据特定法律享有的权利。(《知识产权保护与国际技术贸易》)。

第二种定义相比之下较确切的反映了知识产权的内涵。首先，凡是通过共同合作研究与开发，通过投入资金、设备或参与辅助性劳动取得知识产权经济权利的主体，以及通过协议的约定、转让、继承等方式取得该权利的主体，都能在上述概念中得到反映；其次，《世界知识产权组织公约》已应前苏联的要求，把"科学发现"列入知识产权的权利内容之中。我国知识产权法律对一些科学发现也明文予以保护。因此，定义中的"创新性"在发明创造外，又多了一层"新发现"的含义。这就更显确切。

知识产权和财产所有权都是一种绝对权，不同的是知识产权还具有科技成果的一些基本特征。从知识产权自身的法律内容而言，其主要特征可概括如下：

1.垄断或排他的专有性

知识产权是一种绝对权，具有独占的排它性，其权利主体特定，而义务主体不特定。法律赋予知识产权人对其拥有智力成果的专有权，是由于智力成果这种无形资产与有形资产大不相同，其取得需要经过艰苦的脑力和体力劳动，是很不容易的，但扩散或丢失则是极其快速的，一旦被他人复制、利用、传播，则难以挽回损失，其耗费的劳动和财力将无法得到应有的回报。

基于知识产权的专有性。首先，不在同一创新性智力成果上同时设定两个或多个知识产权，只能依法确定一个所有权主体。这是知识产权有别于有形财产权的重要特点，也是知识产权的一个最基本的特征。但是，一个所有权主体并不排斥知识产权的共有。其次，知识产权的使用或实施必须在知识产权者的控制之下，除法律另有规定或合同另有约定外，其他人均无权使用或实施该项知识产权。最后，知识产权者以外的任何单位或个人无权干预或妨碍知识产权者行使其权利。各国法律都对这种专有权实行了严格保护，这是知识产权制度存在的保证和发展的动力。

2. 客体的无形性

知识产权是基于科技成果及其法律的特殊规定形成的一种无形资产权。一方面，人类创新性智力成果，如故事、神话、艺术作品、技术发明等，或以物化产品为其外壳，或以物质媒介为载体才能存在。例如，某项技术发明所推出的新产品就是技术发明这种创新性智力成果的物化产品。另一方面，创新性智力成果反映人类思维的内容或成果，这种内容或成果可以与别人的思维内容或成果完全不同，因此这种成果一经产生便具有其自主性和自率性，它可借助于某种物质载体而永运保留，且只有其自身才能作为知识产权的客体。

3. 国家机构的认可性

知识产权的取得一般需经法律规定的程序由行政主管机关予以认可。法律往往要求希望取得知识产权的精神成果要经过审查或登记程序，只对符合法律规定的申请才由国家行政主管机关授予专有权。专利权和商标权的取得即是如此。对于著作权，虽然大多数国家通行著作权自动产生原则，但其中一些国家的某些立法中，作品著作权的登记被用于著作权的证明和诉讼。美国的《版权法》和我国的《计算机软件保护条例》就是其中的两个例子。

对知识产权进行审查、注册，就是把大批不符合创新性等法定标准的智力成果排除于保护范围之外。另外，注册时对知识产权者、法律保护期、具体知识产权内容进行明确记录，大大有利于知识产权侵权纠纷的解决。因此，知识产权由国家机构予以认可，是知识产权制度存在的前提条件。

4. 人身权和财产权的双重性

知识产权是一种人身权和财产权有机结合的权利。人身权是与人身不可分割而又没有直接经济内容的权利。财产权则直接与经济利益相联系，除与人身紧密相关的夫妻共有家庭财产、由劳动法律关系产生的领取劳动报酬等权利外，一般的所有权、债权等财产权可以在不同法律主体间进行转让。知识产权作为兼有人身和财产两种权利内容的特殊权利，其人身权只能由原始创新主体所享有。

5. 有效期限的时间性

知识产权的时间性一般是指其财产权利的时间性，而非人身权利的时间性。时间性则是指知识产权法所确认的某项智力成果权利只能在法律规定的期限内有效，超过时效的不再受法律保护。知识产权并不是永久性的法律权利。知识产权的实质在于，作为对创新性智力成果所付出的智力活动、资本投入的补偿，法律仅赋予权利人在一定期限内的专有权，从而达到既能促进科技和文化成果传播，造福社会，又能保护智力劳动者的合法权益，保证智力创新活动存在和发展的基本目的。相反，如果对知识产权没有时间限制，或者规定的有效期过长，将会使权利人获得过高的经济利益，易使其丧失发明创造的积极性，而且将阻碍新技术的实施，不利于科学技术的发展。因此，在法律规定的期限内，知识产权人享有独占权；保护期届满后，相关智力成果进入公有领域，任何人都可以自由使用。

6. 国界法律保护的地域性

知识产权的地域性是指按照一国法律获得确认和保护的知识产权只在该国具有法律效力，除签有国际公约或双边互惠协定的情况下，知识产权没有域外效力，其它国家没有对一国知识产权进行保护的义务。知识产权的地域性特点，表明这种无形财产权不同于有形财产权，后者没有严格的地域限制，即一项有形财产到他国领域，权利人一般不会因此丧失其权利，只要符合他国法律，就能得到他国法规的保护。因此，一项智力成果能否取得知识产权，取决于各国法律的规定。例如，美国《兰哈姆法》第 45 条对服务商标、集体商标和证明商标的保护与对一般商品商标的保护有同等重要的规定。我国修定前的《商标法》则根本没有服务商标和集体商标的保护内容。在这种情况下，美国的该类商标就无法获得我国的注册保护。

当然，一系列的知识产权国际保护公约正逐步打破这种地域性的限制，特别是世界贸易组

织知识产权协议引入了对各国知识产权执法内容的基本原则，并以强有力的争端解决机制保证其实施，这些大大提高了知识产权国际保护水平。但是，知识产权国际条约的出现，不但没有消除或减弱知识产权的地域性，反而强化了它的地域性，突出了知识产权的这一法律特点。世界知识产权自由贸易由此多了一道屏障，只有冲破这层屏障，国际知识产权交往才能得到保护。知识产权的地域性特点，长期以来，有利于发达的工业国家而不利于发展中国家，因为具有国际经济技术竞争力的智力成果大约90%以上都属于工业国家，发展中国家为发展经济要引进它们的知识产权，就需要保护它们的这种权利。因此，知识产权公约在发达国家和发展中国家之间，只能认为是法律上的平等而事实上的不平等。

二、知识产权在国际市场竞争中的作用

本世纪80年代以来，国际贸易领域发生了重大变化。其中，最有代表性的是与知识产权相关的贸易领域迅速发展，知识产权贸易转让额大幅度上升。以国际技术贸易为例，其贸易总额在近30年中平均每5年翻一番，迄今已逾4000亿美元。知识产权贸易增长速度远远快于一般有形商品贸易。同时，技术复杂的产品和许可证贸易也迅速发展。许可证方面，其1970年的世界出口额为24～27亿美元，到80年代下半期，其年出口额又达到170亿美元。另外，版权和商标的国际贸易也有很大发展。

在国际贸易领域中，原料及产成品等初级产品的比例逐年下降，而高新技术及知识、资本密集型产品所占比例迅速上升。这样，国际贸易中涉及知识产权问题的可能性空间越来越大，知识产权在国际市场竞争中的作用也就越来越大。

关贸总协定“乌拉圭回合”谈判中，具有知识权优势的发达国家与广大发展中国家的争论，反映了知识产权在国际市场竞争中的作用的加强。例如，美国在谈判中提出了各国国内立法应遵循的知识产权保护准则附录；提出了除应保护专利、商标、版权利半导体集成电路设计外，还应保护商业秘密。欧共体则提议保护原产地名称和计算机程序，另外也要求关贸总协定的最惠国待遇和国民待遇应适用于知识产权国际保护的新协议。日本、瑞士等发达国家也分别提出了各自的建议。

发达国家把知识产权引入国际贸易领域，最终促成了世界贸易组织知识产权协议的签订，从而提高了知识产权的国际保护水平。其意图就是进一步打开国际市场，特别是打开发展中国家的市场，以争取其在国际市场竞争中的优势地位。广大发展中国家一开始就反对把知识产权确立为关贸总协定“乌拉圭回合”谈判的新议题，之后，更是与发达国家进行了长期而激烈的讨价还价的争论。

另一方面，工业发达国家在知识产权方面的摩擦与斗争，更是深入到计算机软件、半导体、生物工程、新材料等高技术领域。它们纷纷把知识产权提到发展经济技术和进行国际市场竞争的战略高度，并不断调整知识产权政策，以保护和扩充自己的经济、科技力量。发达国家中，美国与日本在知识产权方面的斗争是公开化的，而欧洲也以专利制度遏制美国的知识产权战略。例如，除美国以外的大多数国家不授予动物“新品种”以专利，在1992年，欧洲专利局就驳回了获得美国专利的“哈佛鼠”的专利申请。

总而言之，知识产权领域内的竞争已为为越来越多的国家所重视。

专利、专有技术、商标、版权等总称为知识产权。它们分别在国际市场竞争中起到不同的作用。下面分别介绍之。

1. 专利

专利在国际市场竞争中的作用主要表现在垄断技术、占领市场、实现商品价格目标，以及打击竞争对手等方面。

（1）垄断技术。西欧国家的一些厂商谋取专利权的目的主要是保持其技术优势，而通过专利权占领国外市场的动机则居次要地位。这是因为西欧共同市场成员国要进入伙伴国家市场是比较容易的，所以，加强专利的国外注册，保持技术优势，就可以为国际市场竞争赢得高新技术的主动权。

目前，许多外国大企业不通过专利的交叉许可来实现对技术的垄断。在科学技术高度综合化和复杂化的时代，即使是庞大的跨国企业也不可能在技术上独占市场。因此，一些大企业为了合伙垄断市场，往往通过专利的交叉许可证达到对专利实施的垄断，从而在一定程度上实现对某些技术的垄断。一般情况是：两个或多个大企业只许可在它们彼此之间的内部实施各自搞出的发明，而不能允许外界实施。这样，几个大企业不但能有效地提高各自的技术水平，而且能节约研究开发的时间和费用。

（2）占领市场。掌握现代科学技术已经成为一个国家或一个厂商保持其国际市场竞争力的必要条件。发达国家的厂商为了占领国外市场，已把专利权和专利许可证当作与竞争对手进行角逐的工具。

日本和美国的厂商在西欧获取专利，大都是为了占领西欧市场或保持其在该市场的已有地盘。利用专利权输出资本和产品是日、美厂商惯用的国际市场战略。目前，日、美两国向中国申请大量超导、药品和化学物质专利，这正是其厂商力图大规模开拓中国市场的表现。

通过设置专利网来占领市场，更是日本企业引人注目的国际经营战略之一。例如，东芝、松下等大公司对其有发展前途的产品或骨干产品在投产之前就申请大批发明或实用新型专利。这样，与产品有关的基本专利就由很多原理相近的不同专利所保护，使别的企业很难再依不同专利生产该类产品，由此实现对市场的占领往往能使企业保持稳固的竞争优势地位。

（3）实现商品价格目标。专利权在价格战略中也有重要作用。专利商品的价格往往高于同类非专利商品的价格。专利商品的价格一般也能够长期高于其价值，从而为厂商增加利润。如果凭借技术优势对专利产品拥有垄断价格，那么，厂商就更有能力实现其商品的价格目标。

（4）打击竞争对手。就某一产品的生产技术申请大批相关专利，以形成专利网，这也是打击竞争对手的有效手段。例如，硒静电复印机公司对其复印机技术在各主要西方国家申请了大批专利。后来，IBM 公司请求购买硒静电复印机公司的专利就遭到了拒绝，而 IBM 公司进行独立开发获得成功并开始销售其复印机时，又被硒静电复印机公司控告侵犯其专利权。最后，IBM 公司终因未能突破硒静电复印机公司设置的专利网而被迫停产。

同样是 IBM 公司，它也采取自己的专利申请方式打击竞争对手，那就是公司把其研究、开发出的大量不太重要的技术，及早推向社会共有领域。这样，公司一方面省去了申请专利的费用，另一方面阻止了其它企业就该类技术确立专利权，使该类技术不能形成专利产品，而本公司又以高新技术产品去占领市场。这也是很多美国企业排除不必要的专利产品，从而打击潜在竞争者的有效手段。

（5）跨国公司对国际市场竞争的参与。出售专利以及相关专有技术的许可证已成为发达国家经济收入的重要来源。尤其是日本，它从 1960 年到 1987 年出售许可证的收入竟增长了 258 倍。另外，巨型跨国公司正日益垄断许可证贸易，使公司内部许可证出售的比重大大提高。例如美国，其 1960～1987 年根据与各子公司签订的国际许可证协定收入，从 5.9 亿美元增至 69.05 亿美元，公司的许可证出售的比重也相应以 70%上升至 76.5%。由于这些原因，跨国公司不但继续垄断技术及其相关产品的国际市场，而且其母公司能以此控制海外子公司的收入，从而更好地掌握整个公司的跨国经营。这是跨国公司在国际市场竞争中表现出的鲜明特点。

2. 专有技术

专有技术是商业秘密的一部分，它作为知识产权的重要内容之一，在世界贸易组织知识产权协议中也已受到了较高水平的保护。这种情况是与专有技术在国际技术贸易中所处的地位

分不开的。许可证合同是国际技术贸易中使用最广泛的贸易形式;许可证合同中与专有技术有关的已占绝大多数。以我国为例,1981～1991年的10年间,我国在技术引进中签订了1514项技术许可合同,总金额为22.33亿美元,其中与专有技术有关的占到90%以上。

在现代国际市场竞争中,专有技术不但有利于大公司实施技术垄断和打开国际市场,而且通过专有技术的转让和许可,大公司尤其是跨国大公司可以获取巨额经济收入。专有技术的转让和许可又使相关的大公司回收了科研投入,并为它们掌握更先进的技术和开发更有竞争力的产品创造了条件。

另一方面,通过引进技术,包括引进大量专有技术,也能帮助企业提高自身生产力,使其绕过较长的科研周期,直接掌握现代技术,并最终扩大产品和技术的出口规模。日本由技术引进大国变为技术输出大国,走的就是这种路子。日本1950～1978年从国外引进3万项技术,用汇76.7亿美元,但同时也节省了4倍的研制时间和30倍的研制费用。这使日本迅速迈向贸易大国和科技大国,其产品和技术在国际贸易中已占据很大份额。

3. 商标

积极申请商标国际注册,注意运用国际商标战略,这在国际市场竞争中具有重要作用。

(1) 及时在国外注册商标,可以防止他人抢先注册,否则国外的不法厂商在抢先注册后,会以商标侵权相对抗,使本国产品无法进入该国市场。不法厂商还会乘机向他国商标权人转让被其抢先注册的商标,使被抢先注册商标的厂商蒙受不必要的损失。

商标应先于产品销售而进行国际注册,否则产品出去了,也打开了一定的国外市场,但一经该外国厂商抢先注册,辛辛苦苦占领的市场就会尽数丧失。例如,我国的“同仁堂”早已是驰名商标,但一直未到日本注册,结果日本横滨原丰行注册了“同仁堂”商标,这使我国所有标牌为“同仁堂”的商品都不能在日本销售。这是一个忽视商标在国际市场竞争中作用所导致的惨痛教训。此外,“青岛啤酒”在美国被抢注,“杜康”在日本被抢注,“阿诗玛”在菲律宾被抢注,“天坛”蚊香在马来西亚被抢注,西安的“标准”缝纽机在泰国被抢注……,从而给企业造成了难以预料的损失。

(2) 商标国际注册后,不但可以防止被仿冒注册,而且能够为开拓国外产场和避免侵权赔偿打下基础。否则,商标在国外被仿冒注册后,已占领的该外国市场就可能再度丧失。

而且一旦发生侵权诉讼,不但要为诉讼程序所累,败诉后往往还需承担赔偿责任,至于再凭该商标打开该外国市场就更不可能了。

(3) 在国外获得商标注册,就能为相关产品长期稳定地占领该外国市场创造条件。例如,SONY、可口可乐、奔驰等国际驰名商标早已在很多国家获得了有效注册,这些品牌的商品也同时占领着极为广阔的目标市场。我国茅台、哈德门等商标也已在不少国家注册,这就为相关产品开拓国际市场打下了基础。不然,国外某些厂商就会利用这些商标的良好声誉,在某国内仿冒注册,并排斥我国该相关产品的进口。

(4) 提高国际注册商标的知名度,不惜重金利用一切时机、场合、方式对商标进行广告宣传,引导商标国际注册对象国的消费趋向,这就有利于相关产品占领更大的国际市场。

当今时代,商标尤其是驰名商标已成为极富价值的无形资产。在国际市场上创出名牌,这已是各国厂商奋力追求的目标。1992年,美国的“可口可乐”、“柯达”、“国际商机器”、“百事可乐”;日本的“丰田”及瑞士的“雀巢”,销售额分别为132.4亿、205.8亿、65亿、220.8亿、791.1亿、390.6亿美元,其中“可口可乐”商标价值达20.8亿美元。这些驰名商标都为公司创造了巨额利润。

(5) 在商标国际注册时,在生产或销售的所有商品上统一使用一个商标,或在不同质量、规格、配方及其它具有不同特点的同一商品上分别注册多个商标,这有助于厂商采取合理的广告和经营战略为其商品打开国际市场。这同时也是西方一些大公司惯用的商标战略。

另外，有的厂商还在其生产和销售的同一种商品上申请主副两个国际商标。这样，质量可靠的商品一直使用主商标，由于技术标准达不到规定要求时，在相关商品上则使用副商标。这不但能够维持企业连续的经营，而且能够维持畅销不衰的主商标的国际信誉。

4. 版权

版权国际贸易已形成以德国慕尼黑为中心的世界市场，其成交额也越来越大。仅计算机软件一项，其成交额在1985年就达到225亿美元，仅到1987年又升至550亿美元。因此，版权在国际市场竞争中的作用也不可忽视。

通过保护版权，打击盗印、盗录版权产品，特别是打击假冒激光唱盘、影视音像带等，也为版权国际贸易创造了良好的市场环境，这就能为版权所有人赢得巨额利润创造条件。目前，海外一些影视作品的拷贝价值数十、上百万美元，一些世界名星的收入也年年上百万美元，这在某种程度上是海外公司大力开拓国际版权市场的结果。

出售版权许可证，不但有利于占领国际版权市场，而且也是版权人回收经济投入和扩充竞争实力的有效方式。在计算机软件方面，由于其开发费用高、技术含量大，但容易复制、盗用，所以严格计算机软件的国际保护，不但可以保护计算机产业的发展，而且也能够从计算机软件这种高附加值的版权产品获取国际贸易收入。

三、知识经济时代的知识产权

知识经济时代是指知识经济部门处于中心地位的时代。其间最具价值的产品是知识产品。知识产品从本性来说是非竞争性的，一项技术可在多个地方使用，但就产权而言，知识产品中含有的科学知识具有排他性，因为技术发明人可通过拥有知识产权，从法律角度排除他人使用他已注册的技术发明的权利。

知识经济时代，要求创新技术的不断出现，只有不断地创新，才有可能获得发展。在这一时代，知识产权法的完善已成为迫切的要求。随着创新产品种类的增多，例如信息网络的出现等，知识产权法应相应地增加其内容。只有这样，才能保障技术发明人的合法权益，维护技术发明人的创新积极性，从而保持了知识产品市场的正常运作及繁荣。

在知识经济时代，随着信息技术的飞速发展，“信息空间”这一经济与技术发展的产物正逐步形成。它的存在使真正意义上的“地球村”成为可能，各国间的知识交流也因此而更加频繁和方便。由于信息的快速传播，个人隐私和知识技术越来越难以保护，然而恰恰是这两种私有物使拥有者具有与众不同的特性，所以个人隐私和知识技术的安全保护是处于知识经济时代的每一个人要具有的意识。

个人隐私和知识技术的安全保护一般而言有两种方法。一种是通过申请拥有知识产权来保护知识技术的利益，另一种则是通过自我保护来维护知识技术和个人隐私的独占性。“肯德基”炸鸡的成功经营就是一个很典型的例子，说明自我保护的重要。风靡世界大多数国家的“肯德基”炸鸡在全球有5000家连锁经销店，员工几万人，但炸鸡调料的秘方却只有三个人知道，即炸鸡创业者桑德斯，他的妻子克劳迪娅及现在的肯德基炸鸡公司的拥有者杰克·马塞。在公司经营过程中，虽然桑德斯曾在公开场所实施过配方，也适当传授一些给合作伙伴，甚至公开以低价拍卖过配方，但是全部的秘方对于外界来讲仍是一个谜，因此，肯德基炸鸡始终没被商业对手击败。世界知名度极高的可口可乐公司也采取了类似的方法保护其知识产权。

知识经济时代是一个人类历史快速发展的时代。在这个时代里，机遇与挑战将结合得更加紧密，知识技术也将在提高生产力中占有更多的成份。为了更好地促进知识技术的创新和商品化，各国应普及知识产权的知识，提高人们对于自己优势的自我保护意识。只有这样，知识产权才能在其相关的事物，诸如知识物化、知识传播等领域起到合理的作用，以促进人类社会的进一步发展。

第三篇

决策理论

第　三　篇

第一章　决策：知识经济时代工商管理的精髓

决策科学是一门十分年轻且实践性很强的学科，是一门由多个学科相互渗透所形成的交叉学科，涉及到运筹学、管理科学、行为科学、系统科学等多种学科领域。科学决策揭示出决策的本质和规律性，破除了决策是单纯个人智慧体现的陈旧观念。科学的决策概念将引导组织成员理解自己在组织决策中的地位，使“参与决策、作出决策”的观念成为组织成员的共识。广大组织成员了解，掌握了科学决策的道理和基本方法，将使组织的决策更加正确、合理，更加容易实施。

实践中，人们逐步认识到，对实际决策问题的深入考察、分析以及对可能决策方法优先次序的分析预估，要比单纯方法性的推理计算更有用得多。这就是说，对基于行为科学的决策观点和方法应当给以更多的注意。对形式化理论的假设和公理有必要进行实证检验，并充分认识到这种决策方法和技术的适用性。在此基础上，将基于行为科学的描述性决策与传统的规范性决策结合起来，通过从定性到定量的综合集成，形成完整统一的决策科学。

第一节　决策科学的发展历程

一、决策的类型与制定过程

1. 决策的概念

西蒙揭示管理的本质时指出：“决策是管理的心脏；管理是由一系列决策组成的；管理就是决策”。美国学者亨利·艾伯斯认为：“决策有狭义和广义之分：狭义地说，决策是在几种行为方针中作出选择；广义地说，决策还包括在作出最后选择之间必须进行的一切活动。”管理学教授里基·格里芬在《管理学》中指出：“决策是从两个以上的备择方案中选择一个的过程。”

正确决策应该是指人们为了实现特定的目标，运用科学的理论和方法，系统地分析主客观条件，在掌握大量有关信息的基础上，提出若干预选方案，并从中选择出作为人们行动纲领的最佳方案。

从系统的角度看，决策就是为了实现一个特定系统目标，根据客观的可能性，在占有一定信息和经验的基础上，借助一定的工具、技巧和方法，对决策的诸因素进行准确的计算和判断选优后，对行动作出决定。

管理系统工程学学者强调了人在决策活动中的创造性作用后指出：决策是一种创造性活动。一切决策活动的实质归根结底在于实现主观与客观的一致，在于选择符合客观实际的最适当的行动方案，以达到系统工程的基本目标。

关于决策的定义还有很多不同的描述，但随着管理科学的发展，人们对现代决策越来越趋于取得共同的认识：决策是人们为实现一定的目标而制定行动方案，进行方案选择并准备方案实施的活动，是一个提出问题、分析问题、解决问题的过程。这是一个建立在环境和条件分析基础上，对未来的行为确定目标，对实现目标的若干可行方案进行选择并决定一个优化合理的满意的方案的分析决断过程。它内涵着以下这些特性：

（1）决策是行动的基础。任何一项管理活动都要预先明确此项活动要解决什么问题。达到什么目的。为了实现要达到的目的，有哪些办法，哪种办法比较好。没有决策也就没有合乎理性的行为。从这个意义上说，管理就是决策，管理的核心是决策，管理的首要职能是决策。

（2）决策有明确的目的。决策是为了解决某一个问题，或者是为了达到一定的目的。要解决的问题是十分明确的，不是众说纷纭、模棱两可的。要达到的目标必须有一定的标准，可以定量或比较，最终衡量和确定其结果的。

（3）决策有可行的方案。决策必须面对两个以上的可能性或可行方案。每个方案都具有以下条件：①能够实现预期目标；②各种影响因素都能定性和定量分析；③无法控制的因素基本能预测出实现的概率。决策的前提是寻求若干个可行方案。

（4）决策要因果分析和综合评价。每个实现决策目的的可行方案都是对目标的实现发挥某种积极作用和影响，也会产生某种消极作用和影响。因此，必须对每个可行方案综合的分析与评价，确定出每个方案的实际效果（包括经济、社会和组织管理等各方面的效果）和可能带来的潜在问题，以便比较各个方案的优劣。

（5）决策要经过方案的优选过程。决策最终要从若干可行方案中选择一个较为合理的方案。这个合理方案尽管未必是最优的，但它必须是能够实现决策目标的诸方案中最理想的方案。

从决策的涵义可以看出决策在管理活动中的重要地位和作用。它是贯穿管理活动过程始终的基本活动，是管理的首要职能，是执行管理其他职能的前提。决策的正确性和科学性对管理活动的成败起着决定性的作用，直接关系到企业或一个组织的生存和发展。

2.决策的种类

决策根据要解决的问题的性质和内容，可以划分为许多不同的种类。需从不同层次和侧重点上把握各类决策特点，以便根据决策问题特征，按不同类型，采取相应的方法，作出正确的决策

（1）根据决策的重要程度，决策可分为战略决策、管理决策和业务决策。

①战略决策。指事关企业或组织未来发展方向和远景的全局性、长远性的大政方针方面的决策。对于一个企业来说，企业的目标和方针、企业的产品开发和市场开发、企业的投资、企业主要领导人选、企业组织结构的调整等方面的决策，都属于战略决策，它决定着企业的兴衰存亡，关系到企业的发展方向、发展规模和发展速度。战略决策主要由组织内最高管理层负责进行。

②管理决策。是执行战略决策过程中的具体战术决策。重点是解决如何组织动员内部资源的具体问题，如企业的营销计划、生产计划、资金筹措、设备更新等方面的决策，旨在提高经济效益和管理效率，一般由企业或组织的中间管理层负责进行。

③业务决策。是日常业务活动中为提高工作效率和生产效率，合理组织业务活动进程等而进行的决策。这类决策是作业性决策，技术性强，时间紧，一般由初级管理层负责进行。

战略决策、管理决策和业务决策是决策体系中不同层次的具有从属关系的三类不同的决

策。它们相互依附又相互影响,上下两个层次之间有时没有绝对的明晰的界限,与企业组织三个不同的管理层次也并不产生一一对应的关系。相反,为了提高管理者的积极性,提高决策质量,三层不同的决策在组织管理的三个不同层次上可做适当的交叉,其关系如图3.1.1所示:

管理层次	决策类别
最高管理层	战略决策
中间管理层	管理决策
初级管理层	业务决策

图3.1.1

(2)按决策的重复程度,决策可分为程序性决策和非程序性决策。

①程序性决策。也称规范性决策,是在日常管理工作中以相同或基本相同的形式重复出现的决策。这类决策问题产生的背景、特点及内部与外部的有关因素已全部或基本上被决策人所掌握,决策者可依靠长期处理此类问题的经验或惯例来完成此类决策。这类决策问题已经可以采用计算机化决策支持系统,决策者只要把相关数据输入计算机,即可得出准确的答案和方案选择。

②非程序性决策。也称一次性决策,是具有极大的偶然性和随机性,很少重复发生,无先例可循且具有大量不定因素的决策活动,这类决策往往缺乏准确可靠的统计数据与情报资料,决策者大多对处理这类问题经验不足。解决这类决策问题往往依靠最高决策者本人所具有的丰富的经验、渊博的知识、敏锐的洞察力和活跃的逻辑思维。

(3)按决策的可靠程度,决策可分为确定型决策,风险型决策和不确定型决策。

①确定型决策。各种可行方案所需的条件是已知的和肯定的,一个方案只有一种结果,因而能预先准确地了解决策的必然结果。这类决策问题一般可以动用运用数学模型求得最优解。

②风险型决策。决策所面临的自然状态是一种随机事件,各种可行方案所需的条件存在不可控因素。一个方案可能出现几个不同的结果。各种后果的出现是随机的,但决策者可以根据相似事件的历史统计资料计算出各种自然状态的概率。决策的结果只能按客观的概率来确定,决策存在着风险。

③不确定型决策。客观上存在两种以上的自然状态,它们出现的概率是未知的,各种可行方案出现的后果是不确定的,完全凭决策者的经验、感觉和估计来作出决策。

(4)按决策目标与所用方法,决策可分为计量决策和非计量决策。

①计量决策。也称定量决策,决策目标有准确的数量,可以采用数学方法作出决策。

②非计量决策。也称定性决策,难于用准确数量来表示目标,主要依靠决策者的分析判断进行决策。

决策还可以按决策所涉及的时间长短分为中长期决策和短期决策;按决策是一次性拟定还是随时间推移多次拟定分为初始决策和追踪决策。

3. 决策制定过程

图3.1.2将决策制定过程(Decision-making process)描述为八个步骤,从识别问题开始,到选择能解决问题的方案,最后结束于评价决策效果。这一过程尤如你决定打算在哪里度过暑假一样,也适用于决定一个公司的行动,这一过程既能用来描述个体决策,也能用来描述群体决策。

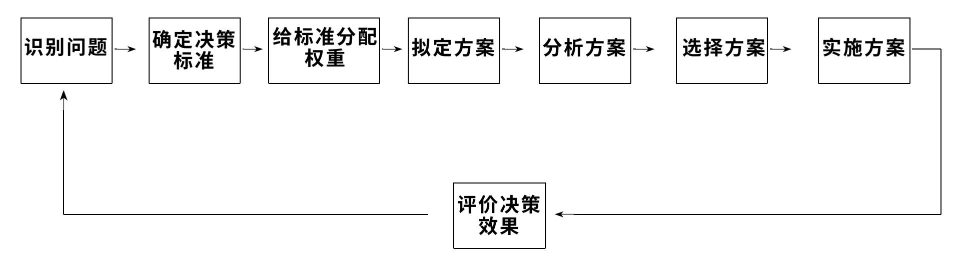


图 3.1.2 决策制定过程

（1）步骤 1：识别问题。决策制定过程始于一个存在的问题（Problem），或更具体一些，存在着现实与期望状态之间的差异。例如：买新车的决策。假设一家工厂中属于公司的轿车发动机炸裂了，为了简化问题，假设修车不经济，并且公司总部要求工厂经理买新车而不是租车。故现在我们就有了一个问题，在经理需要有一辆轿车和她现有的车不能使用这一事实间存在着差异。

可惜这个例子并没有告诉我们更多的有关管理者如何识别问题的内容。现实中大部分问题并不像霓虹灯广告牌所显示出来的那样，虽然炸裂的发动机也许已给了工厂经理一个明确的信号：她需要一辆新车。但如此明显的问题是极少的。销售额下降了 5%是问题吗？或者只是另一个问题的征兆，比如是产品过时或是广告预算不足？而且我们注意到，同一个问题在一个经理看来是“问题”；而另一个经理却认为这是“事情的满意状态”。

问题识别是主观的。并且，那些不正确地、完美地解决了错误问题的管理者，与那些不能识别正确问题而没有采取行动的管理者干得一样差。问题识别在决策制定过程中既非简单，也并非不重要。

在某些事情被认为是问题前，管理者必须意识到差异，他们不得不承受采取行动的压力，同时，他们必须有采取行动所需的资源。

怎么使管理者意识到事情的差异呢？显然，他们必须将事情的现状和某些标准进行比较。标准是什么？它可以是过去的绩效；预先设置的目标；或者组织中其他一些单位的绩效；或是其他组织中类似单位的绩效。在我们所举的买车的例子中，标准就是预先设定的目标——有一辆可行驶的轿车。

但一个没有压力的差异是一个可推迟到未来某个时间的问题。故作为决策过程的开端，问题必须给管理者施加某种压力，以促使其行动。压力也许包括组织政策、截止期限、财政危机、上司的期望、或即将来临的绩效评定等。

最后，如果管理者觉得他们没有职权、资金、信息或其他采取行动所需的资源，他们不大可能将事情当作问题。当管理者觉察到一个问题并承受着采取行动的压力，可是他们感到资源不足时，他们常将情况描述成是因为不现实的期望造成的。

（2）步骤 2：确定决策标准。管理者一旦确定了需要注意的问题，则对于解决问题中起重要作用的决策标准（Decision criteria）也必须加以确定。就是说，管理者必须确定什么因素与决策相关。

在买车的例子中，工厂经理必须评价什么因素与她的决策相关。这些标准可能是价格，型号（双门还是四门），体积（小型的还是中型的），制造厂家（国外的还是国内的），备选装置（自动换档、空调等），以及维修记录。这些标准反映出工厂经理的想法，这与她的决策是相关的。

无论明确表述与否，每一位决策者都有指引他决策的标准。在决策制定过程的这一步，不确认什么和确认什么是同等重要的。假如工厂经理认为燃料经济性不是一个标准的话，那么它将不会影响她对轿车的最终选择。

(3) 步骤 3:给每个标准分配权重。上一步所列的标准并非是同等重要的。因此,为了在决策中恰当地考虑它们的优先权,有必要明确步骤 2 所述标准的重要性。

决策者如何衡量标准的重要性？一个简单的方法就是给最重要的标准打 10 分,然后依次给余下的标准打分。这样,与你打 5 分的一个标准相比,最高分的标准将比之重要 1 倍。当然,你也可以从 100 分或 1000 分打起,不过从你的个人偏好来对决策有关的标准分派优先权的方法,同时也从各标准的得分中表明了它们的重要程度。

表 3.1.1 列出了工厂经理更换轿车决策的标准及权重。在她的决策中,价格是最重要的标准,而性能及操纵性的重要性要小得多。

(4)步骤 4:拟定方案。步骤 4 要求决策制定者列出能成功地解决问题的可行方案。这一步无须评价方案,仅须列出即可。假设工厂经理已经确定了 13 种车作为可行的选择。

这 13 种车如表 3.1.2 所示。

表 3.1.1　换车决策的标准及权重

标准	重要性
起价	10*
车内舒适性	8
耐用性	5
维修记录	5
性能	3
操纵性	1

* 此例中标准的最高分为 10 分。

表 3.1.2　按决策标准对 13 个方案的评价

方案	标准					
	起价	车内舒适性	耐用性	维修记录	性能	操纵性
Acura Integra RS	5	6	10	10	7	10
Chevrolet Lumina	7	8	5	6	4	7
Eagle Premisr LX	5	8	4	5	8	7
Ford Taurus L	6	8	6	7	7	7
Honda Accord LX	5	8	10	10	7	7
Hyundai Sonata GLS	7	7	5	4	7	7
Mazda 626 LX	7	5	7	7	4	7
Nissan Altima	8	5	7	9	7	7
Plymouth Acclaim	10	7	3	3	3	5
Pontiac Bonneville SE	4	10	5	5	10	10
Toyota Camry DLX	6	7	10	10	7	7
Volkswagen Passat	4	7	5	4	10	8

Volvo 240	2	7	10	9	4	5

(5)步骤 5:分析方案。方案一旦拟定后,决策者必须批评性地分析每一方案。这些方案经过与步骤 2、3 所述的标准及权重的比较后,每一方案的优缺点就变得明显了。

依据标准评价每一方案。表 3.1.2 给出了工厂经理在对每一种车的驾驶测试后,13 种车各自的评价值。

注意,在表 3.1.2 中,13 种轿车的得分是以工厂经理的评价为基础的。我们再次使用 1~10 的标度。有些评价可达到相当客观的程度。例如,购买价格表明经理能从当地经销商那里得到的最低的价格;消费者杂志报告从车主那里得来的维修频率数据。但对操纵性的评价显然是一种个人判断。问题在于大多数决策包含判断,它们反映在步骤 2 所选的标准的权重以及方案评价中。这就说明了为什么两个有同等钱数的买车人会关心两套截然不同的方案,即使是同一套方案而其权重又是如此的不同。

表 3.1.2 仅给出 13 个方案相对于决策标准的评价,它并没有表示出步骤 3 所述的权重。如果一个方案的各项标准都得了 10 分,你就不必考虑其重要性了。同样,如果重要性都相同,你只须将表 3.1.2 的每一行分别加总来评价方案。例如:Acura Integra 为 48 分,Ford Taurus 为 42 分。如果将每一方案的评价值和其对应的权重相乘,就得到表 3.1.3。例如 Honda Accord 的耐用性评价值为 50,是由耐用性权重评价得分(5)和经理依标准对 Honda 轿车的评价得分(10)相乘而得的。这些得分表明了依据前述标准和权重对每一方案进行的评价。我们注意到,标准的权重极大地改变了本例中方案的排序。例如,Acura 从第 1 降到第 3;Acura 和 Pontiac Bonneville 在 6 个标准中都有 3 项居先;但 Acura 的车内舒适性不够;Pontiac 则是耐用性得分不高。而两者的高起价影响了它们的评价总分。

(6)步骤 6:选择方案。步骤 6 是从所列的和评价的方案中选择最优方案的关键步骤。既然我们已经确定了所有与决策相关的因素,恰如其分地权衡了它们的重要性,并确认了可行方案,那么我们仅须选择步骤 5 中得分最高的方案。在买轿车的例子中(见表 3.1.3),决策者将选择 Toyota Camry 作为最终的方案。

表 3.1.3 轿车方案的综合评价

方案	标准						
	起价	车内舒适性	耐用性	维修记录	性能	操纵性	总分
Acura Integra RS	50	48	50	50	21	10	229
Chevrolet Lumina	70	64	25	30	12	7	208
Eagle Premier LX	50	64	20	25	24	7	190
Ford Taurus L	60	64	30	35	21	7	217
Honda Accord LX	50	64	50	50	21	7	242
Hyundai Sonata GLS	70	56	25	20	21	7	199
Mazda 626 LX	70	40	35	35	12	7	199
Nissan Altima	80	40	35	35	21	7	218
Plymouth Acclaim	100	56	15	15	9	5	200
Pontiac Bonneville SE	40	80	25	25	30	10	210

Toyota Camry DLX	60	56	50	50	21	7	244
Volkswagen Passat	40	56	25	20	30	8	179
Volvo 240	20	56	50	45	12	5	188

(7)步骤7:实施方案。尽管步骤6已完成了选择的过程,但如果方案得不到恰当的实施,仍可能是失败的。所以,步骤7涉及将方案付诸行动。

实施(Implementation)是指将决策传递给有关人员并得到他们行动的承诺。正如稍后我们将在本章中谈到的,集体或委员会能帮助一个管理者实现承诺。如果必须执行决策的人参与了决策制定过程,那么他们更可能热情地干出成果来

(8)步骤8:评价决策效果。决策制定过程的最后一步就是评价决策效果,看它是否已解决了问题。步骤6选择的和步骤7实施的方案,取得理想的结果了吗?

评价的结果如发现问题依然存在会怎样呢?管理者需要仔细分析什么地方出了错。是没有正确认识问题吗?是在方案评价中出错了吗?是方案选对了但实施不当吗?对此类问题的回答将驱使管理者追溯前面的步骤,甚至可能需要重新开始整个决策过程。

二、决策科学的发展历程

决策科学是现代工业发展的直接产物。现在,世界上许多国家都有自己专门的决策研究机构。如美国的“科学研究与发展局”,1948年成立的“兰德公司”,1954年以后又相继出现的拉默·伍德里奇公司、斯坦福研究所、赫德森研究所等机构。在英国,成立了伦敦战略研究所,在法国成立了计划与研究发展部。1972年日本神户大学设立了系统工程学科,随后又出现了由美国、苏联、日本、加拿大、联邦德国、法国等十七个国家参加的国际应用系统分析研究所。这些都是决策科学的专门研究机构,它们往往充当着国家最高领导和社会各界决策人物的“智囊团”角色,为国家和各界的决策提供必要的咨询。在我国,则有各级政府的政研室、经济研究所,以及科学院的软科学研究所等专门机构。总的说来,尽管决策科学发展的历史不长,但决策科学是现代社会发展的必然产物,它的发展是十分迅猛的。

在史前时期,人类就产生了管理决策思想的萌芽。最初的人类祖先,组成部落,以便在集体行动中猎取食物和抵御敌人。在古代文明时期,一些著名的古代建筑工程,军事行动,如埃及金字塔,中国万里长城,著名的官渡之战,都说明古代人的决策艺术已经发展到很高的程度。然而,考察这些人类早期与中期历史的整个管理决策思想的连续发展过程,可以发现:这种管理决策完全是在不断摸索的基础上进行的,很少或没有什么理论,而且也缺乏思想和经验的交流。人类之所以未能从其他人以前的经验中得到教益,可能是由于缺乏记录和信息交流,对一些决策失败的原因缺乏分析。一般来讲,古代的管理决策思想在总体上不够成熟,缺乏系统性,仅仅是人类思想中迸发出来的一些耀眼的火花而已。这个时期,是管理决策的“蒙昧时期”。一些决策者,甚至如中国古代杰出的军事决策思想家孙子,提出了很多宝贵的决策思想,但也仅仅是某一学科的实践总结而已。

管理决策发展的下一个时期,是以18世纪作为分界限的,决策科学是现代大工业发展的必然产物。在18世纪,出现了许多小型企业。企业主为了在变幻不定的市场中求得生存与发展,必须对自己的企业发展方向进行预测,这就是现代决策发展的萌芽时期。这个时期,属于决策管理的觉醒时期。在这个时期,人们开始认识到仔细而明确地进行计划的重要性。首先是在工厂中,从工厂的厂房设置、设备、交通运输、原材料来源等,都进行了周密的计划,以保证能够最大效率地进行生产。为了协调工厂的诸种工作,管理的指挥职能也逐渐变得重要起来。决策,

管理,指挥,是保证工厂正常运转的重要因素。这个时期的一些思想家,包括詹理姆斯·斯图亚特、亚当·斯密,都对工厂的决策管理特别是管理的作用作了较为充分的论述。随后,便是管理决策科学的三大板块(古典学派、行为科学学派、管理科学学派)之一,即古典管理学派的思想的直接来源。它们的主要特点是注意组织工作中的管理与计划,但把人看作是被动接受的机器,忽视人的主观能动性的充分发挥。这一时期,也产生了许多有影响的管理决策思想家,如F·W·泰罗、F·吉尔布雷斯、C·L·巴纳德、H·E·埃默森等人。

决策科学的真正成熟时期,是本世纪的事。首先是现代复杂的大工业发展的需求;其次,是一些跨学科、跨部门的科学研究项目,使得目标制定与目标管理变得日益复杂起来。现代生产中的劳动者,也不仅仅是简单的生产工具。注重人的潜能的发挥,可以在生产、在科学事业上获得意想不到的收获。这就使管理思想家们获得了一个重要的启示。如何发挥人的能力,是管理决策科学的重要内容。一方面是严密的组织管理,另一方面,这种组织又能为个人提供自由、灵活地参与决策管理的环境。

决策科学的三大板块之一的行为科学,就是综合运用心理学、社会学和人类学等几门科学,研究人和人类群体的活动。比如,心理学是研究人的行为的。心理学的很多分支为研究管理提供了许多有用的概念和理论。例如社会心理学,是研究人与人之间的行为的。它研究集体与个人如何影响和改造彼此的行为。而组织心理学则是一门较新的研究企业组织中的人的行为和态度的科学。它研究组织对个人和个人对组织的影响,心理学家证明,人们在工作中都有许多力求满足的需求。其中马斯洛的需求层次学说最为著名。社会学是分析、解释和说明群体中人的行为的科学。它致力于研究关于人的天性、社交、文化和社会组织等方面的一般规律。社会学对决策科学的主要贡献之一,是它集中研究了决策如何在组织系统中得到实现的问题。人类学是研究所有已经为人们所熟知的人的行为的,它包括社会的、技术的和家庭的一切行为,这些行为构成广义的“文化”观念的一部分。这是文化人类学的主题。这门科学致力于研究世界不同的人种和文化,它是行为科学的主要内容。事实上,个人行为的方式、个人要满足的需求的顺序和个人选择满足需求的方法都是受不同文化的影响而变动的。心理学和社会学对管理思想的形成有过巨大的作用,而文化人类学则是在文化对决策环境的影响方面作出了巨大贡献。任何一种决策,都必须在一定的环境中才能得到实现。任何一个决策者,在制定决策时,必须考虑环境对其所制定的决策的影响。如果忽视了这种环境的制约因素,这种决策仍然无异于图上之饼,仍属一厢情原式的主观期望而已。

在管理科学学派中,系统模型、信息则是变得愈为重要了。这首先是由于现代信息的处理工具——电子计算机的出现,使得收集、处理大量的信息成为可能,从而为建立复杂的决策管理模型创立了基础。其次,正是由于现代通讯技术的发展,可以收集到更多的情报数据供决策者参考,决策者不必仅仅依靠传统的主观判断,而可以更多地参考其他一些客观依据,这样,做出的决策可靠性更充分,可行性更大。因为,对于决策者来说,他们所制定出的决策的质量归根到底是衡量他们工作成绩的最终尺度。有效的决策在各种类型的组织中都是鉴别有效成绩的一个标志。在过去三十年中,对决策的系统分析被称为“决策理论”。决策理论是深深地扎根于统计学和行为科学领域的,它的主要目标就是要在制定决策中减少艺术成分而增加科学成分,自从二次世界大战以来,许多运筹学家、统计学家、计算机专家和行为科学家一直在力图研究出对所有决策适用的若干决策要素。他们的目标是向决策人员提供一个系统结构,以便使他们能够更有效地分析那种包含着多种方案和可能后果的复杂情况。

总之,决策科学的发展,是一个由个体到群体、由主观到客观的动态发展过程。

三、现代决策科学发展的新特点

纵观现代信息社会,可以发现,决策科学正变得越来越普及,正在日益深入到社会的各个

领域以及不同行业中的不同层次的人们的思想中；另一方面，随着现代社会节奏的加快，决策与管理变得越来越紧密，大大减少了中间环节的迟滞。具体说来，现代决策科学的发展表现出以下七个方面的趋势。

(1) 决策科学正在变得越来越普及，越来越普遍地受到社会各阶层人们的重视与欢迎。

现在，从国家政府的决策部门，到民间组织，都有很多专门的决策研究机构。在很多大学的管理专业里，都开辟有专门的研究决策科学、教授决策理论的课程。可以预见，随着信息社会的不断发展，随着全球性问题的普遍增多，决策科学的发展，会以更快、更迅猛的速度向前推进，也必将受到越来越多的人们的关注。

(2) 决策科学正在朝着准确性、高速度、高经济效益方向发展。

在许多国家，尤其是现代化的工业国家，已经出现许多以自动控制为特点的现代管理信息系统。例如，在美国，许多重复性的常规决策都编成现成的计算机程序，供使用者随时调用。许多企业已经建成电子数据处理系统(EDP)或更高级的管理信息系统(MIS)，决策支持系统(DSS)，这就使许多过去需要专职人员处理的常规决策实现了自动化。

决策理论的迅速普及与发展，必然会在实践中提出大量的新问题，其中包括如何使决策方法数学化、模型化、计算机化，并随之要求数学处理手段和逻辑程序的不断提高，这就大大促进了决策研究方法、理论以及为适应这种情况需要的当代数学的发展。

为了对复杂动态系统进行控制与管理，必须进行系统设计，这就要求系统分析、仿真技术、模拟理论等一系列新理论与方法不断向前推进。

(3)个人决策向团体决策发展。

现代社会的急速发展，正如托夫勒所说，“火箭般的、不均匀的变化速度，发展方向的转移和急速变动，迫使我们发问：技术社会，即或是像瑞典和比利时那样较小的技术社会，是否也已经发展到太复杂、太快以至难以管理的地步。”所以，决策与管理所面临的任务就是如何更有效地把握住动态的今天，以掌握不定的未来。当代科学和技术为人类的生产和实践提供的高速度，使得今天的一切都在加速变化，这就要求人们的决策活动加快步伐，也就是说，不但要迅速地收集今天的动态变化信息，迅速地分析这些信息，而且还要迅速地做出判断与决定，以便把握动态系统的发展。这就要求决策与管理系统从传统的、个人的手工业方式向集团的、协同配合的方式前进。这是决策与管理发展的必然趋势。而大规模集成电路、现代通讯技术的发展，又为这种发展提供了充分的物质与技术的保障。

(4) 非常规决策的理论与决策科学的范畴正在日渐形成、发展与完善。

所谓非常规性决策，多属于战略性、关键性问题的决策。因所涉问题较多、较为复杂，因而用规范化的决策方法是难以解决的，就需要非常规的决策方法来解决。从决策活动发展的历史中可以发现，决策活动从方法上看由个人的、定性的决策到规范性的决策，再发展到定量的决策。而当人类的决策想全部用定量方法解决碰到不可逾越的困难时，又向直观的定性方法求助。这并不是在走回头路。因为当人们在对战略问题进行决策时，从来也没有放弃在决策过程中可能应用的有利于作出正确决策的数学、系统分析，仿真技术等有利手段，并用它尽可能提供一些可靠的决策咨询，这种直观的、定性的决策方法，正是历史上决策由个人才智向集体才智方向发展的重要方面，为了充分发挥集体的才智，多年来已经逐渐形成了一套规范与科学的方法，如模拟法、探试法、推演法等。随着决策研究的不断发展，决策理论与决策科学本身的科学范畴及其结构也在日渐形成、发展与完善。必须看到，决策科学是随着近代工业和社会的发展而出现的一门新的、综合性的学科。尽管人类的决策活动自古就有，但真正形成一门独立的科学体系，还是二十世纪以来的事。对于这门新兴学科，要给出极为明确的范畴和科学结构，是极为困难的。它需要在大量科学决策活动的基础上分析、归纳、概括、抽象与总结，从而找出决策科学本身的科学范畴与结构，并在这一前提下把决策科学建立在严密的理论论证的基础上，

这是决策科学发展到现在面临的重要任务。

（5）定性决策向定量决策发展。

定性决策向定量决策发展是决策科学发展的必然趋势。首先是现代科学中的系统工程学、仿真技术、电子计算机理论、科学学、预测学，特别是当代数学，如运筹学、布尔代数、博弈论、排队论、对策论、模糊数学、泛系分析等。学科引进决策科学，为决策活动的科学化奠定了理论基础。当代决策与管理活动如果不用某些数学方法作出定量的分析，是不容易为人们接受的。而电子计算机的出现使这种数学分析方法成为可能。这首先表现在人们能把大量的不定型的决策与管理，经过严密的系统的理论分析，配合当代仿真技术与模拟理论以及电子计算机技术转化成一定程序的确定型决策。其次，人类的决策与管理活动面临着的被决策系统还有日益庞大和日益复杂的一面。对庞大和复杂的动态系统进行逻辑分析最有效、最迅速的方法就是利用电子计算机进行定量的逻辑分析。从对事物的定性的认识至抽象出定量的概念，是人对事物认识的进步。尽管在今天的决策活动中还有大量的因素不能用定量的方法加以描述，仍需决策者作定性判断，但是通过定量的分析在决策活动中所提供的大量分析数据，可为决策活动作出正确的判断提供可靠的咨询。而这些现在还不能定量分析的因素，正是人们研究如何定量化的对象。模糊数学就是在这种情况下发展起来的一种新数学。

（6）单目标决策向多目标综合决策发展。

单目标决策向多目标综合决策发展，是决策科学发展的又一趋势。这首先是由于人们经过长期的生产实践，逐渐认识到，自然界是一个综合的、彼此联系互为因果的生态大系统。如果不照顾到这个系统的联系性，尽管在某一目标上取得了巨大的胜利，却为以后酿造了巨大的危机。

在为追逐单项目标的决策失败的教训面前，人变得聪明起来。在追逐单项目标利益的同时，人们开始联想到这种决策的实施是否会带来潜在的长远的危害。在现代决策活动中，人们开始同时对决策实施后潜在的长远影响进行分析与研究，并设法变害为利，取得多目标综合收益的决策效果。这就是单目标向多目标综合决策发展的理论与现实的基础。

（7）战略决策向更远的未来发展。

现代生产规模的增大，使得人们改造自然的能力增强，同时也使人们的破坏能力增大。一项错误的决策付诸实施，造成的破坏，将会使历史几十年、几百年甚至永遭其害。一片森林的毁灭，将会导致这一地区的严重沙漠化；一座水库的建成，将会使这一地区的生物链破碎。为了多扩大种植面积，增加粮食产量，草原被开垦，随后改变了环境气候条件，开垦的荒原变成了沙漠，最后又影响到粮食生产本身，反过来又驱使人们不得不花费更高的代价进行沙漠改造和种植植被。所以，从集中着眼于当前的决策，同时又向更长远的未来思考，是决策科学发展的又一趋势。

第二节　决策支持系统及其发展

决策支持系统（DSS，decision support system）是在传统的管理信息系统（MIS. management information system）理论基础之上发展起来的一门适用于不同领域的、概念和技术都是全新的信息系统发展分支，也是目前发展最快的一个分支。本节将从DSS的概念、基本结构以及与MIS的主要区别等几个方面，系统地论述决策支持系统。

一、决策支持系统的基本概念

信息系统的发展从处理日常组织的社会经济活动中的管理问题和信息处理问题到支持组织中高层决策和战略发展规划问题；从数据处理领域到知识、智能处理领域，其自身的概念、结构、工作领域、服务对象、设计思想等都发生了深刻的变化。

1. 决策支持系统发展的成因

DSS 是在传统的 MIS 的基础上形成和发展起来的，DSS 产生的原因主要有以下三个方面。

（1）传统 MIS 的局限是导致 DSS 产生的原因之一。60 年代到 70 年代是传统 MIS 蓬勃发展的时期，MIS 的出现为人们对信息系统在管理领域的发展带来巨大的希望。然而，随着时间的推移，人们发现它并不像预期的那样能给企业带来巨大的效益。分析其原因，人们逐步认识到，忽视人在管理领域和系统处理中的作用以及未强调对决策工作的积极支持是导致传统 MIS 失败的原因之一。信息系统的最终目的是为管理服务的，只有当一个信息系统与管理、决策和控制联系在一起时才能充分发挥其效益。

（2）人们对信息处理规律认识的提高是 DSS 产生和发展的内在动力。随着信息系统在管理领域实践的发展，人们对信息处理规律的认识也在逐步提高。人们逐步认识到，像 MIS，EDPs 那样完成例行的日常信息处理任务只是信息系统在管理领域中应用的初级阶段，要想进一步提高它的作用，对管理工作做出实质性的贡献，就必须面对不断变化的环境需求，研究更高级的系统，直接支持决策。这是 DSS 产生和发展的内在动力。

（3）技术的发展是推动 DSS 发展的外部因素。DSS 的概念是 70 年代初提出的，但真正的发展是在 80 年代前后。DSS 的这一发展是由计算机应用技术从数据处理到知识、智能处理的发展而促成的。技术的发展使得人们原来所期望的处理决策领域（特别是半结构化管理决策领域）的问题成为可能，为 DSS 的发展提供了技术基础，加之人们对决策系统和决策支持系统认识规律的不断深化，才促成了 DSS 今天的发展。

2. 决策支持系统的定义

有关 DSS 的严格定义目前还是一个值得进一步探讨的问题。决策支持系统一词最早是由美国 MIT 的高瑞（Gorry）和斯柯特・莫顿（Scott Morton）等人于 1971 年提出的。随后经很多学者不断地努力，才逐步发展形成了目前的决策支持系统。

DSS 是以管理科学、运筹学、控制论和行为科学为基础，以计算机技术、模拟技术和信息技术为手段，面对半结构化的决策问题，支持决策活动的具有智能作用的人-机计算机系统。它能为决策者提供决策所需要的数据、信息和背景材料，帮助明确决策目标和进行问题的识别，建立或修改决策模型，提供各种备选方案，并对各种方案进行评价和优选，通过人-机对话进行分析、比较和判断，为正确决策提供有益帮助。

DSS 所追求的目标为：不断地研究和吸收信息处理其它领域的发展成果，研究决策分析和决策制定过程所特有的某些问题，并不断地将其形式化、规范化，逐步用系统来取代人的部分工作，以全面支持人进行更高层次的研究和更进一步的决策。在这里，系统支持人进行研究和决策工作效率的提高是 DSS 所追求的主要目标。

3. 决策支持系统的任务

弄清 DSS 的主要任务对于研究和理解目前 DSS 的发展是很重要的。DSS 的主要任务为：

(1)分析和识别问题;

(2)描述和表达决策问题以及决策知识;

(3)形成候选的决策方案(目标、规则、方法和途径等);

(4)构造决策问题的求解模型(如数学模型、运筹学模型、程序模型、经验模型等等);

(5)建立评价决策问题的各种准则(如价值准则、科学准则、效益准则等等);

(6)多方案、多目标、多准则情况下的比较和优化;

(7)综合分析,包括把决策结果或方案分到特定的环境中所作的"情景分析(scenario analysis)",决策结果或方案对实际问题可能产生的作用和影响分析,以及各种环境因素、变量对决策方案或结果的影响程度分析等。

4. 决策支持系统的特点

了解 DSS 的特点对于我们进一步研究和建立 DSS,区别 DSS 和 MIS,EDP_S 等等,都是非常重要的。DSS 的主要特点如下:

(1) 面向决策者。即 DSS 的输入和输出、起源和归宿都是决策者。

(2) 主要解决半结构化的决策问题。

(3) 强调支持的概念。力求扩展决策者做出科学决策的能力,而不是取而代之。

(4)模型和用户共同驱动。即决策过程和决策模型是动态的,是根据决策的不同层次、周围环境、用户要求以及现阶段人们对于决策问题的理解和已获得的知识等动态确定的。

(5) 强调交互式的处理方式。通过大量、反复、经常性的人-机会话方式将计算机系统无法处理的因素(如人的偏好、主观判断能力、经验、价值观念等等)输入计算机,并以此来规定和影响决策的进程。

二、决策支持系统的构成与技术结构

1. 决策支持系统的构成

DSS 的结构是由 DSS 的定义、性质、特点和任务等所确定的。了解系统的框架结构可以帮助我们了解系统的功能、运行机制,以及系统目标和系统内部各部分之间的相互联系,这对进一步研究或针对具体问题开发一个实用的 DSS 是十分重要的。

下面给出的是某单位建立的宏观金融决策支持系统的系统结构。其具体形式如图 3.1.3 所示。

在图 3.1.3 所示的结构中。这个系统由用户界面,生成系统和模拟系统三大部分组成。具有以下基本功能。

(1)智能化用户界面部分。这是一种易于被用户理解和使用的,具有智能、纠正错误、自我学习,提供自然语言和人类思维方式到机器之间转换的界面系统。它采用由菜单(menu)驱动的会话方法引导用户,并有符号—图形功能辅助用户操作。

(2) 生成系统。生成系统主要由知识库(KB)、模型库(MBS)、数据库(DBS),推理机、咨询/解释系统和问题处理系统六部分构成。其中:

* 知识库:存储和采集专家的知识和问题领域的知识以及推理时要用的规则等等。

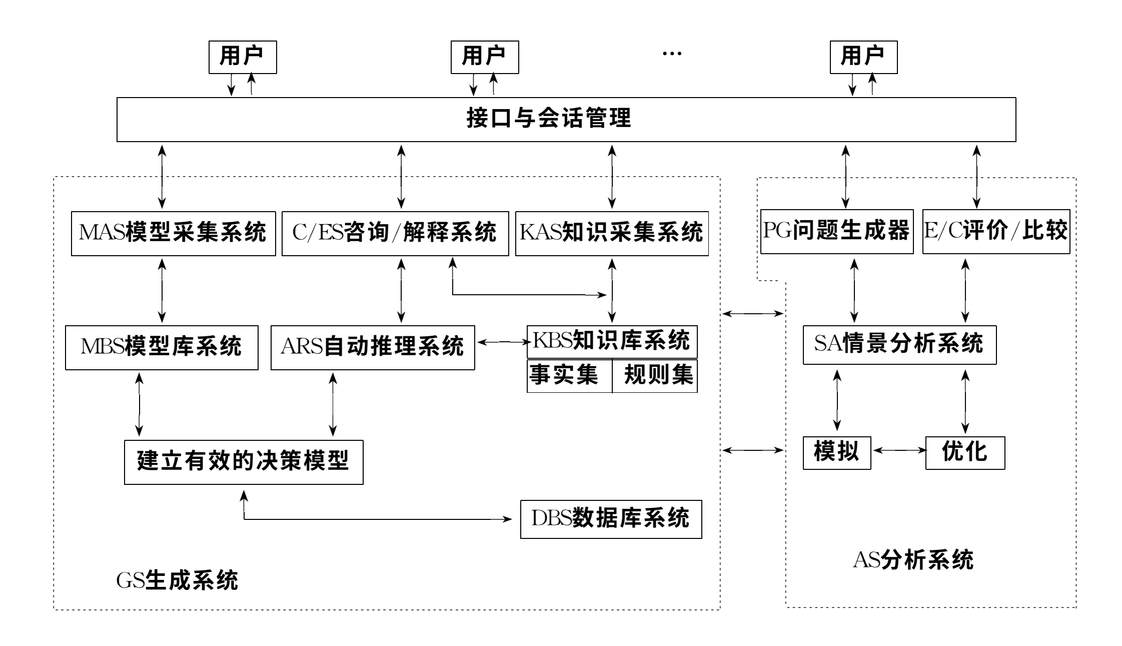


图 3.1.3 DSS 系统结构

※ 数据库:存储所有的数据和结果。定义数据的结构,修改并建立数据字典,检索、访问、增/改数据,优化数据等等。

※ 推理机:运用知识库中的推理规则,控制系统的运行过程并解释系统所产生的结果。

※ 模型库:存储所有的模型以及模型与数据的匹配(match)关系。定义模型的结构,修改并建立模型字典,检索、访问、增/改模型,优化模型等等。

咨询/解释系统:运用知识库中的推理规则、推理系统的双向推理过程,咨询或解释系统所产生的结果和界面部分运行。

※ 问题处理系统:构造求解具体问题模型。

(3) 模拟系统。模拟系统主要由问题发生器、情景分析(scenario analysis)、模拟(simulation)、优化和评价比较五个部分构成。其中:

※ 问题发生器:产生和识别问题,其功能相当于模拟系统与用户界面之间的接口,使问题与求解方案相衔接。

※ 情景分析:把已产生和识别的问题或求解方案放到特定的环境(主要是数据和信息环境)下进行分析。

※ 模拟:对信息系统所提供的信息进行模拟运行。

※ 优化:优化决策方案或决策模型。提出可行或者是非劣解。

※ 评价比较:用交互式的方式对可行的方案进行综合的分析比较,并向用户提供建议。

2. 决策支持系统的技术结构

针对上面介绍的 DSS 结构,可以看出:DSS 的结构与 MIS 和 EDP 有较大的不同。最为明显的一点就是它是由各种技术性很强的部件构成。这些部件就构成了 DSS 结构的技术基础。根据不同的问题,用不同的部件组合成一定的结构,就可以构成针对某一特定领域的 DSS。所以说,DSS 的技术部件是 DSS 开发研究的主要对象。DSS 的技术构成部件有如下几个方面。

(1) 界面部分。界面部分是 DSS 的一个重要构成部件。界面部分的好坏往往直接关系到 DSS 的质量。由于 DSS 所面临的问题是不确定性的,而且是直接面对决策者,所以系统必须研

制出一个可供用户表达和描述决策问题的窗口。通过这扇窗口,用户要能很方便地表达自己的主观意志和想法,能够干扰和影响问题的求解过程;能够分析、评价系统、方案以及结果,便于进行双向(人<=>机)推理等等。这就是 DSS 为什么特别强调界面部分的原因。

(2)模型管理部分。模型管理部分也是 DSS 必不可少的技术构成部分之一。前面说过,模型驱动是 DSS 区别于其它系统的特点之一。DSS 需要根据对用户提出问题的识别,调出系统内部已有的基本模型(或模型),匹配生成一个针对某一特定问题的求解过程,即模型。因此,DSS 的模型管理部分就必须具有如下功能:

* 模型设计并输入系统的功能。模型设计一般是由在某一问题领域富有经验的专家来进行,系统必须提供一种确定的方法和专用输入模块,允许他们自由地将模型输入到系统内。

* 模型的存储功能。即在计算机内方便地存储模型。

* 动态构模功能。根据系统对问题性质、任务的识别结果,从模型存储装置中调出相应的基本模型,然后经过匹配(与数据、变量、算法以及基本模型之间自身的匹配等),构成求解问题的模型。

* 模型的管理功能。即然有大量的基本模型存储在系统内,则必然存在着模型管理的问题。模型管理一般包括:对模型的增、删、改;模型与数据、变量的连接;查询;灵敏度分析等等。

(3)知识管理部分。知识管理部分主要是集中管理有关决策问题领域的知识,如:问题的性质,求解的一般方法,限制条件,现实状态,国家有关这类问题的规定,法规条件,以及暂行或试行办法等等,以便为用户界面、推理机、咨询系统、动态构模以及综合分析某部分提供必要的知识支持。知识管理部分的功能主要包括:

* 知识的获取。即从方法和程序上解决知识如何获取并能较方便地输入到计算机中。

* 知识的表达。即用什么样的方法(或方式)在计算机中形式化地表达出有关问题领域的知识。

* 知识的管理。即对系统内部的知识进行查询、增、删、改、更新、调用等等管理操作。

* 知识管理与其它各部分的衔接。如:界面、推理、咨询、构模、分析等部分的连接。

(4)数据库部分。DSS 的数据管理部分同其它系统一样,是通过数据库系统来完成的。它与 MIS,EDP_s 等不同的是,它不像 MIS,EDP_s 一样强调数据的整体结构性和全面性,而只是存储与决策问题领域有关的数据。所以在 MIS,DSS 相互存在的系统里,DSS 的数据库往往是作为 MIS 数据库的一个子集而存在的。它常常是通过一个决策数据提取系统来取出 DSS 所需要的数据。

DSS 数据库的另一个特点是:它往往与决策问题的领域、时间、环境等因素有关,是动态的;它必须是随着问题的不同和人要求的不同而不断变化的,如果系统数据库内没有所需要的数据,则系统必须通过人-机界面和自动推理系统向用户索要这类数据或与此有关的其它资料。

另外,DSS 数据库还必须具有不断从实际的社会经济生活中和决策过程中采集数据的方法和程序。

DSS 数据库是 DSS 各部分(如:界面部分、模型运行部分、综合分析部分、咨询部分和最终结果输出部分等)相互联系的数据枢纽。

DSS 数据管理的最后一个特征,就是它还必须解决与模型、算法之间的界面问题。这个界面必须解决数据与模型、算法、变量之间的匹配问题,如:它们之间的相应关系、调用关系,以及量纲是否匹配等等。

(5)推理部分。推理部分是表现 DSS 智能特征的一个重要环节。DSS 的推理功能和特点包括:

* 决策问题、现象、求解方法以及其前因后果的联系和相互影响等等。

※ 支持人-机界面部分的双向推理过程。即对于系统的提问，操作者通过自己的理解和推理来回答问题；对于操作者回答的问题，系统通过识别和理解，再提出进一步深入的问题；或者操作者向系统提出问题，系统通过识别和推理给予解答，然后反复进行。

※ DSS 的推理一般有确定型的推理和不确定型的推理两大类，在半结构化的知识不完全领域，DSS 所面临的大多是不确定型推理。

推理所需要的支持环境是知识库系统和数据库系统。推理所支持的系统有：界面系统、分析系统、问题求解系统、模型库系统和咨询系统等等。

（6）分析比较部分。分析比较部分是要对 DSS 的工作过程和所产生的方案、模型，以及运行的结果进行综合的分析和比较，以便从中选出用户（决策者）最为满意的方案或解。分析比较部分一般与下列方面有关：

※ 与具体问题领域的环境有关。一般分析都必须放在特定的条件下才能进行，反映这个特定环境的部分就是数据库中所存的数据和知识库中所存储的知识。

※ 与用户有关。分析比较一般是通过一定的准则、方法和用户意见来综合进行的，而准则、方法又是由用户制定的，故整个分析比较部分实质上是用户驱动的。它与用户的偏好、学识、价值观、需求等等密切相关。

※ 与需求和认识程度有关。用户对求解某一决策问题的需求程度以及他们现阶段对这个问题的认识程度也是影响分析比较方案或结果的重要因素。

（7）问题处理系统。从理论上来说，问题处理系统是整个 DSS 的核心部分，其它各部分都是为问题处理系统服务的。问题处理系统一般处在 DSS 结构的中心环节，与其它各部分组成一个有机联系的整体。问题处理系统的主要功能有：

※ 根据交互式人-机会话的结果，识别问题；

※ 根据所识别的问题构造出求解问题的模型和方案；

※ 根据所构造的模型或方案，联系或匹配所需要的算法、变量、数据等等；

※ 运行求解系统；

※ 根据实际问题、用户要求、评价结果、反馈信息等，修正方案或模型；

※ 形成最终问题的解，以支持用户进行决策；

※ 提供一种问题描述语言或问题处理语言，以帮助用户更方便地描述问题和构造整个问题处理系统的框架。

（8）控制部分。控制部分是 DSS 的一个内部管理和运行监督机制。它的主要任务是：在 DSS 系统形成之后，确保系统按照原来设计时预定的程序，有条不紊地运行。控制部分包括：连接和调用系统其它各部分，规定和控制系统各部分运行的程序，开辟系统工作区，维护和保护系统等等。

（9）咨询部分。咨询部分一般是与界面部分紧密相关的，是为用户对系统运行的每一过程或系统运行结果作进一步解释的一种解释系统。例如在系统运行过程中，系统向用户索要某一方面的信息，如果用户感到不可理解，则它可向系统请求咨询（输入 WHY 询问为什么等），这是系统必须通过咨询系统向用户解释这个信息关系到哪些方面的问题和它对于求解问题的重要性等等。

（10）模拟部分。模拟部分是 DSS 结构中的一种事先模拟系统运行结果的措施，是一个单独的模块。其目的是为系统所构成的问题求解方案创造出一种模拟运行的环境，以便及时地发现方案可能存在的问题和不足，从而尽早地（在实际决策和实施之前）消除它们。

第三节　常用决策方法

随着计算机近十几年的迅猛发展,各种定量化决策分析方法,已突破在理论上完美,在实践中难以应用的局限。例如:在电子商务(EC,Electronit Commerce)下,交易双方通过计算机系统和网络来进行接触。一旦获得了新信息(如:价格、折扣率、批量、汇率、相关产品的比率等),任何一方完全可以中断当前的程序进程,调出计算机内已装入的定量化分析方法和程序,加以计算,并作出正确的判断。因此,可以说只有在电子商务下,各种定量化分析方法才有了真正的施展余地;而各种定量化分析方法又能支持贸易双方在电子商务中作出最为合理的决策。

一、群决策

所谓群决策是指在决策过程中,将不同利益和倾向个体组成群体,把个体的优先和效用概念综合为群体的优先和效用,使决策取得整体最佳效果。

假设 n 个个体构成一个群体,其中任何个体方案集 $A=\{a_1,a_2\cdots\cdots,a_m\}$ 有其优先顺序概念。符号 $a_1P_ia_2$ 表示方案 a_1 优先于方案 a_2,反映其关系,符号 $a_1g_ia_2$ 表示方案 a_1 优先于方案 a_2。$Arrow$ 用符号 R 表示优先结构,符号 a_1Ra_2 表示方案 a_1 优先或等价于 a_2,反映了弱序关系,并且具有传递性。方案 A 的所有可能排出的优先次序集合为 $R=(R^1,R^2.\cdots\cdots R^m)$,$m$ 自然随方案个数增加而增加。在处理群决策问题中,要经常涉及社会福利函数。

不同的人有不同的选择,n 个人有 n 维优先次序,要找到一种函数,将 n 维优先次序结构变换为一个综合的优先次序,以此选择方案。这种函数称为福利函数。$Arrow$ 认为满足五个条件。

(1)群体至少包括两个个体,待选方案至少三个。群体优先结构要反映所有可能出现的 n 维个体优先结构。

(2)若社会福利函数依给定的一组个体优先次序确定 $a_1P_ia_2$,则个体的优先结构按下述两种情况修正,原来判断不变。①除 a_1 以外的各种方案间成对比较结果不变。②a_1 和其他方案间成对比较结果保持不变,或只有有利于 a_1 的变化。

(3)若排除某个方案,则剩下部分的群体优先次序应保持原先这些方案间的群体优先序。

(4)对每对方案 a_1、a_2,在 n 维个体优先结构中,都存在一些个体优先次序,使群体优先次序为 a_1P_2。

(5)不存在这样的个体 i,当其优先次序为 a_1Pa_2 时,不论其他个体优先次序如何,一定有 a_1Pa_2。

所谓两方案条件下的社会福利函数是指:假设只有两个方案,可采用多数通过原则构成社会福利函数。按多数通过原则,如果 a_1Ra_2 的个体数与 $a_2R_ia_1$ 个体数至少一样多,便有 a_1Ra_2。若 $n(a_1,a_2)$为优先概念 $a_1P_ia_2$ 的个体数,这表示 $n(a_1,a_2)>n(a_2,a_1)$,如果群体中某个体的优先次序从 $a_1g_ia_2$ 变为 a_1Pa_2 不变;假若 $n(a_1,a_2)\geqslant n(a_2,a_1)$,则 a_1Ra_2,反之则 a_2Ra_1。$Arrow$ 还证明了当方案至少有三个时,实际决策是放宽了社会福利函数的个别条件,否则很难同时满足上述五个条件。

社会福利函数可用群体效用值函数,即以个体效用值曲线为基础的数学函数形式,满足一定条件才行。如哈逊里条件包括两项:①群体效用值函数 $u(a)$和个体效用值满足上述 $Arrow$

提出的五个条件。②若两种方案被各个个体视为等价，则群体优先次序亦视为等价。$u(a)=\sum_{i=1}^{n}a_iu_i(a)(a_i$ 为正整数）就是群体效用值函数。

所谓单峰优先结构的社会福利函数，是指按传递原则排列出各种可能的优先次序集合并受单峰优先结构的约束，使社会福利函数得出的群体优先次序符合 R 中的个体优先次序。这里单峰优先结构的概念是指：设实线轴上的各点表示各种方案，并按标准排列其优先次序。若最优先方案出现以前，方案的优先次序单调增加，或离开最优方案以后，它单调减少，就称单峰型的优先结构。若群体中各个体的优先结构都是单峰型的优先结构，则群体优先结构也是单峰型的。顺次考察实线上的各方案，单峰型优先结构曲线只能出现一次方向变化。

我们可用平均值作为社会福利函数值。假设由 n 个个体评定的平均值为 $\overline{x}=\frac{\sum_{i=1}^{n}x_i}{n}$ 其中 x_i 为第 i 个个体判定值，一般在$[o,1]$之间。它满足 $Arrow$ 的五个条件。为什么要用平均值呢？原因是有时我们要对某种连续量制定优先结构，但个体很难确切给出一个最优先数值，方案个数很大时，按多数通过原则的成对辨优难以进行。法雷斯等人对此进行研究，提出一种按平均值和多数通过原则确定优先次序的办法。

二、灰色决策

灰色决策由华中理工大学邓聚龙教授开创。实践证明，它是处理信息不完全决策问题的很好工具。近些年来，在国民经济、社会、生物、生态、农业等领域都得到了广泛的应用。

一般来说，我们称信息部分明确、部分不明确的系统为灰色系统。比如人体就是一个灰色系统。尽管知道人体的身高、体重、血压、体温，但是人脑的一些生物信息反应与传递还不很清楚。与此对应，我们称信息完全明确的系统为白色系统，称信息完全不明确系统为黑色系统。

灰色系统主要思想是着重事物内部如结构、参数、总的特征研究，发挥灰色信息作用。

灰色系统主要内容有关联分析、灰色预测、灰色决策等，其中灰色决策有局势和层次决策，如河南人民胜利渠运用灰色系统的局部决策，制定最佳灌溉方案，治理涝、碱，并使全灌区农田获得大丰收。由于数学内容较深奥，在此不详谈了。

灰色系统决策建模过程有五步。①先用准确精炼的语言描述客观事实即语言模型。②对语言模型补充说明因素性质并进行辨识，归纳分析因素间的关系信息即网络模型。③对网络模型补充各因素前因与后果间的数量关系即量化模型。④对量化模型进一步补充前因与后果的时间序列，通过输入、输出的时间数据序列建立其发展关系即动态模型。⑤根据实际情况对动态模型进行适当修正即优化模型。

灰色系统决策建模方法有微分拟合法和灰色模块求解法。它的特点是直接把时间序列转化为微分方程，而不是像传统建模方法只限差分方程和离散模型，这样就便于描述经济学等内部的物理和化学过程。模型类型一般有单序列或多序列 n 阶线性动态模型或非线性动态、静态模型。

当然灰色决策还要进一步完善，但它的发展前景是很美好的。

三、西蒙决策论

1987 年的诺贝尔奖金获得者美国著名管理决策理论家、美国卡内基—梅隆大学教授赫伯特·A·西蒙提出新的管理决策理论，是当代最新的管理理论。他主要阐述了程序化决策与非

程序化决策，以满意的准则代替最优化原则等理论，现介绍如下：

西蒙把企业经营管理活动区分为程序化的决策和非程序化的决策。当经济组织受了经常经验的刺激，就会立即诱发出一套现成的和有组织的反应，这就是常规化活动，叫行动程序。这里程序即一种详尽的战略指示，它控制该系统对某复杂工作环境作出的一系列反应。由行动程序控制的决策是现成的，就称为程序化决策。它的目标明确，可供选择方案已准备好，用一个程序办法就可以找到一个选择方案的决策。凡属日常的、经常出现的、大量重复的刺激，积累一段以后，发展一套程序化的办法，对类似问题就知道应选择什么决策和判断。运筹学对程序化决策提供了最优化方法的程序。但是许多社会问题和高级组织层不能依靠程序化决策，因为这类问题在过去尚未发生过，或因为其确切性质和结构尚捉摸不定，经过一次性和复杂的非程序化刺激，所诱发的活动要靠决策者经验和创造力，这样的决策称为非程序化决策。所谓非程序化是指一种反应即某系统处理目前环境时，不具备特定的过程，而该系统必须求助于它所具有的一般的理解、适应和对问题所采取的行动。面临非程序化决策，如何决策呢？一种称为启发式解决问题的方法概括出判断问题寻找解决办法的思维过程和心理过程，把很大一部分通过编制探索式计算机程序，进行模拟。类似于计算机可模拟医生看病一样，计算机在一定程序上表现出决策者本人的判断能力和识别能力。

西蒙还研究了如何寻找可供选择方案的新观点，他把社会学、心理学、社会心理学同计量科学融合一起，开拓了决策理论中过去很少论及的领域。具体方法有：①硬的方法，它适用于目标明确、结构也明确。②弱的方法、它适用于人们对问题本身的性质、结构不明确，没有一套程序解决它。③最弱的办法，即随便试验，产生一个试一个。④启发式探索法，是逐步解决，对每一步评价，看是否离目标较近一些，适用于对问题有初步的认识，对每一步有评价，直到找出一个比较好的方案。⑤爬山方法。搜索工作就像爬山，一步一个脚印，想办法到达山巅。实际决策问题，通常是一部分程序化，一部分非程序化，或者一部分偏程序化，一部分偏非程序化。西蒙给出一张区域表，表的北半为某种与程序化决策制定有关的技术，表的南半为某种与非程序化决策制定有关的技术，表的西半所列的是在决策制定中使用的古典技术，表的东半列的是决策制定中使用的新技术。表如下：

表 3.1.4 两种决策类型的比较

决策类型	决策制定技术	
	传　统　式	现　代　式
程序化的：常规性、反复性决策，组织为处理上述决策而制定的过程	1. 习惯。 2. 事务性常规工作、标准操作规程。 3. 组织结构：普通可能性，次目标系统，明确规定的信息通道。	1. 运筹学：数学分析模型，计算机模拟。 2. 电子数据处理
非程序化的，单射式，结构不良，新的政策性决策，用通用问题解决过程处理的	1. 判断、直觉和创造 2. 概测法 3. 管理者的遴选和培训	探索式问题解决技术，适用于： a. 培训人类决策制定者。 b. 编制探索式计算机程序

区分程序化决策与非程序化决策的主要依据是，在解决决策制定中的这两方面问题所采用的不同技术。

西蒙还提出有关令人满意和最优的新观点。过去决策论常讲的最优化原则，实际上较难实现，也不一定需要。西蒙认为合理选择就能得到最大的效用，令人满意。其实，在复杂的情况下

要作出决策时，得到的不是最优化过程，而是令人满意的过程。寻找可供选择的方案，都是有条件的，不是毫无限制的。西蒙认为纯粹逻辑推理的决策模型，要由管理的人和令人满意的行为准则来取代最优化准则。实际决策时，西蒙的准则是确定一套标准，用它说明令人满意的、最低限度的办法。西蒙还认为选择的准则本身可以变动，如果找不到原定的令人满意的办法，可修改原来的标准。

此外，西蒙还阐述道："自动化方面的进步和人类决策方面的进步将——也许是极为重要的——把组织内人的部分和电子部分的结合体，构成一种先进的人一机系统。"我们知道，决策论的基本技术研究，主要是指对人工智能的研究。所谓人工智能就是通过编制程序来探索和扩大计算机能力的厂家，其高级程序的用途，在于细致地模拟人类的过程，像人们那样去了解问题的解决过程，用计算机来代替专家们办事。通过人工智能的研究，为决策问题提供了一个新的办法：手段和目的分析。即为完成总目标发现一些手段和措施，然后将该手段看成新的次级目标，再发现一套更详尽的手段来完成，依次类推。

西蒙对经济组织内的决策程序作了开创性研究，提出了程序化的决策和非程序化的决策，把以令人满意的准则代替最优化准则提高到原则的高度，研究人机系统的结合；他的决策理论成为现代企业管理的有效手段。

四、风险型决策

风险型决策又称随机型决策，其决策的客观条件不能肯定，但能判断确定未来经济事件各种自然状态可能有发生的概率。风险型决策的方法正是根据不同方案在各种自然状态下的经济效益，以及这些自然状态出现的概率，运用一定分析计算模型，计算各方案的期望收益并作出方案的评价。风险型决策常用的分析计算模型有决策矩阵如表 3.1.5 和决策树如图 3.1.4

表 3.1.5　决策矩阵

状态变量 / A_i 在 S_i 时的损益值 / 决策变量	S_1　$S_2 \cdots S_i \cdots\cdots S_n$ $P(S_1)P(S_2)\cdots P(S_i)\cdots P(S_n)$	期望值
A_1	V_{11}　$V_{12}\cdots V_{1j}\cdots V_{1n}$	
A_2	… … … … …	
⋮	V_{i1}　$V_{i2}\cdots V_{ij}\cdots V_{in}$	
A_i ⋮ A_m	… … … ……	

矩阵中的 Si 表示可能发生的客观状况（自然状态），它们不以决策者的意志为转移，属于不能控制的因素，而 P(Si)表示状态 S_j 发生的概率。矩阵中的 Ai 表示决策者解决问题时可能采取的策略方案，是决策者可以调节的，属于可控制的因素。矩阵中的 Vij 表示各种不同的方案在各种不同的自然状态下产生的结果。期望值的计算公式是：

$$\sum_{j=1}^{n} A_i S_j \qquad (i=1,2\cdots,m)$$

决策者根据决策目标，选择最大的或最小的期望值所对应的方案为决策方案，并付诸实施。

决策树的分析计算与决策矩阵基本相似。但它用树形图来描述其分析计算过程，并且能解决较为复杂的多层次的决策问题。

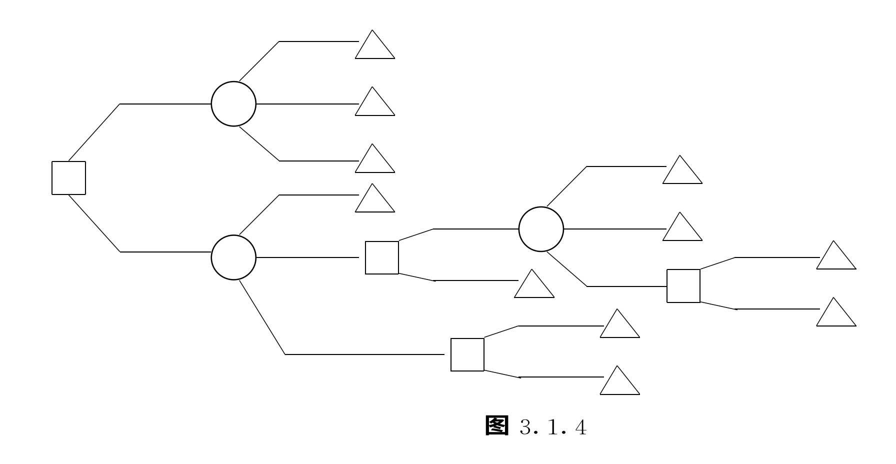


图 3.1.4

□——决策点，由此引出方案枝。
○——状态结点，由此引出概率枝。
△——决策过程始点，表示该过程的决策结果。

五、层次分析法

在经营决策中经常会遇到多指标、多方案的综合比较问题。由于是多指标的综合比较，这类问题会呈现出各个方案互有好坏的情况。于是各种方案（或指标）之间的综合比较就成了一个较为麻烦的问题。层次分析方法（AHP，the analytic hierarchy process）是由 T. L. Sauty 于 80 年代初提出的一种多指标、多方案的综合比较方法。

1. AHP 方法的基本思想

(1). 从两两之间的比较过渡到多方案比较。在多指标、多方案的综合比较中，尽管人们还不能解决多个方案的综合比较问题，但是如果就两个方案之间进行比较还是可以判断出相对好坏的。于是，能否在数学上找到一种方法，使之从两两之间的比较过渡到多方案比较，从而解决多方案比较的问题，正是 AHP 方法的基本思想。

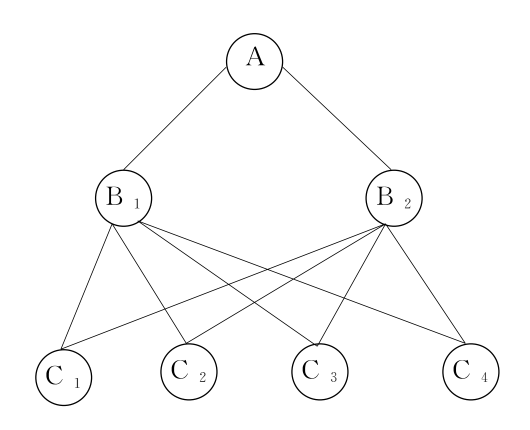


图 3.1.5　层次化划分举例

(2). 层次化的划分。为了实现上述思想，AHP 方法将被比较对象按考虑问题角度的不同作一层次化的划分。例如，对于某经营决策 A，分别可以从 B_1、B_2 两个方面来考虑，共有 C_1，C_2，

C_3,C_4 种可选择的方案。于是,该问题比较的层次化结构,如图 3.1.5 所示。

（3）建立一个反映两两之间重要程度的比较矩阵。

$$\text{关系矩阵}\quad B_{n\times n}=\begin{array}{c|ccccc} & B_1 & B_2 & B_3 & \cdots & B_n \\ \hline B_1 & b_{11} & b_{12} & b_{13} & \cdots & b_{1n} \\ B_2 & b_{21} & b_{22} & b_{23} & \cdots & b_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ B_n & b_{n1} & b_{n2} & b_{n3} & \cdots & b_{nn} \end{array} \qquad ①$$

$\vec{B}=[B_1,B_2,\cdots,B_n]^T$

其中:$B_1,B_2,B_3,\cdots,B_n$ 表示几个可行的方案(或因素指标),b_{ij}表示第 i 个方案与第 j 个方案相互比较的结果.

矩阵 B 具有如下性质:

$$\begin{cases} b_{ij}=1 & \text{当 } i=j \text{ 时} \\ b_{ij}=1/b_{ji} & \\ b_{ij}>0 & i,j,k=1,\cdots,n \end{cases} \qquad ②$$

2. 相对比较的标度

在心理学中,人们从人类对事物一般认识程度的层次提出了一种具有 27 个档次的标度方法。由于 27 个层次划分太细,人们在应用时不容易掌握。为了使两两比较具有统一的标准,$Sauty$ 将其合并为三个层次一组,提出 1～9 个层次的标度方法,这也是后来普遍使用的方法。1～9 的标度方法实际上只需要人们掌握其中 5 个层次的标度,而其它 4 个是取其中值。从而将人们掌握这种比较尺度的要求降低到了最低的限度。这种标度方法的含义如表 3.1.6 所示。

表 3.1.6　标度方法

标　　度	含　　义
1	两因素(或方案)相比,具有同样的重要性
3	两因素(或方案)相比,一个比另一个稍微重要
5	两因素(或方案)相比,一个比另一个明显重要
7	两因素(或方案)相比,一个比另一个强烈重要
9	两因素(或方案)相比,一个比另一个极端重要
2,4,6,8	取上述比较相邻的两个程度之间的中值

3. 理论解

为了从理论上导出求解矩阵 B 的方法,可以假设有另一个性质与 B 完全一致的替代矩阵 A

$$A=\begin{bmatrix} \frac{W_1}{W_1} & \frac{W_1}{W_2} & \frac{W_1}{W_3} & \cdots & \frac{W_1}{W_n} \\ \frac{W_2}{W_1} & \frac{W_2}{W_2} & \frac{W_2}{W_3} & \cdots & \frac{W_2}{W_n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ \frac{W_n}{W_1} & \frac{W_n}{W_2} & \frac{W_n}{W_3} & \cdots & \frac{W_n}{W_n} \end{bmatrix}=\begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & a_{n3} & \cdots & a_{nn} \end{bmatrix} \qquad ③$$

$$\vec{B}=\vec{W}=[W_1,W_2,W_3,\cdots,W_n]^T \quad ④$$

将矩阵 $A_{n\times n}$ 右乘列向 $\vec{W}_{n\times 1}$

$$A_{n\times n}\vec{W}_{n\times 1}=\begin{bmatrix}\frac{W_1}{W_1} & \frac{W_1}{W_2} & \cdots & \frac{W_1}{W_n}\\ \frac{W_2}{W_1} & \frac{W_2}{W_2} & \cdots & \frac{W_2}{W_n}\\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots\\ \frac{W_n}{W_1} & \frac{W_n}{W_1} & \cdots & \frac{W_n}{W_n}\end{bmatrix}\times\begin{bmatrix}W_1\\ W_2\\ W_3\\ \vdots\\ W_n\end{bmatrix}=\begin{bmatrix}nW_1\\ nW_2\\ nW_3\\ \vdots\\ nW_n\end{bmatrix}=n\begin{bmatrix}W_1\\ W_2\\ W_3\\ \vdots\\ W_n\end{bmatrix}=n\vec{W} \quad ⑤$$

即：　$A_{n\times n}\times\vec{W}_{n\times 1}=\lambda\times\vec{W}_{n\times 1}=\lambda\times I_{n\times n}\times\vec{W}_{n\times 1}$　⑥

其中 $I_{n\times n}$ 为一单位矩阵。

由⑥式得：$A_{n\times n}\times\vec{W}_{n\times 1}-\lambda\times I_{n\times n}\times\vec{W}_{n\times 1}=0$　⑦

$(A_{n\times n}-\lambda\times I_{n\times n})=0$　⑧

求解方程⑧，即可得出矩阵 A 的特征值 $\lambda_1,\lambda_2,\cdots,\lambda_n$。根据所求得的特征值代回上述方程，可以求出矩阵 A 的特征向量 $\vec{W}$，进而从理论上求出矩阵 A 中各元素的相对大小（即相对重要程度）。

4. 求解方法和近似公式

从理论上说，利用理论解的方法可准确地对这类问题求解，但是实际计算过程是十分困难的。因为要求解 $(A_{n\times n}-\lambda\times I_{n\times n})=0$，实际上是求解一个 n 阶多项式的问题，而求解 n 阶多项式，特别是在无整数解的情况下（这类情况在本问题中占绝大多数）是极为困难的。另一方面，我们又只要求给出每个因素的相对大小，并不需要求出其精确值，为此有近似算法如下：

（1）求解方法。

①对图 3.1.5 中相临近的层次之间，每一个分支作一个比较矩阵如下：

$A\rightarrow B$

A	B_1	B_2	W^0
B_1	b_{11}	b_{12}	W_1^0
B_2	b_{21}	b_{22}	W_2^0

$B_1\rightarrow C$

B	C_1	C_2	C_3	C_4	W^1
C_1	b_{11}	b_{12}	b_{13}	b_{14}	W_1^1
C_2	b_{21}	b_{22}	b_{23}	b_{24}	W_2^1
C_3	b_{31}	b_{32}	b_{33}	b_{34}	W_3^1
C_4	b_{41}	b_{42}	b_{43}	b_{44}	W_4^1

$B_2\rightarrow C$

B	C_1	C_2	C_3	C_4	W^2
C_1	b_{11}	b_{12}	b_{13}	b_{14}	W_1^2
C_2	b_{21}	b_{22}	b_{23}	b_{24}	W_2^2
C_3	b_{31}	b_{32}	b_{33}	b_{34}	W_3^2
C_4	b_{41}	b_{42}	b_{43}	b_{44}	W_4^2

②对图 3.1.5 中相隔的两层次之间作一关系矩阵，如下：

$A\rightarrow C$

A \ B \ C	B_1	B_2	$W^{总}$
	W_1^0	W_2^0	
C_1	W_1^1	W_1^2	$W_1^{总}$
C_2	W_2^1	W_2^2	$W_2^{总}$
C_3	W_3^1	W_3^2	$W_3^{总}$
C_4	W_4^1	W_4^2	$W_4^{总}$

③如果层次划分在三层以上，则依此类准。

(2)近似算法。

①在邻近的两层之间：

$$\widetilde{W}_i^k = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^{n} b_{ij}}, \quad i=1,2,\cdots,n, \quad k=0,1,2,\cdots,l \tag{9}$$

单位化：$$W_i^k = \frac{\widetilde{W}_i^k}{\sum_{i=1}^{n} \widetilde{W}_i^k} \tag{10}$$

② 相隔的两层之间：

$$\widetilde{W}_i^{总} = \sum_{i=1}^{n} W_i^0 \cdot W_j^i \qquad i,j=1,2,\cdots,n \tag{11}$$

单位化：$$W_i^{总} = \frac{\widetilde{W}_i^{总}}{\sum_{i=1}^{n} \widetilde{W}_i^{总}} \tag{12}$$

5. 初始比较值的一致性检验

初始比较值是 AHP 方法计算的基础。一般来说，当方案较多时就很难保证人们作出的两两比较不会是相互矛盾的。为了防止这一问题的出现，对于两两比较的结果一般还要进行一致性检验。只有通过一致性检验，AHP 方法计算的结果才有意义。一致性检验方法可按如下两步进行：

第一步，用公式⑬计算一致性指标 $C.I.$

$$C.I. = \frac{\lambda_{max} - n}{n-1} \tag{13}$$

其中，$\lambda_{max} = \sum_{i=1}^{n} \frac{A_{n\times n} \cdot W_{n\times 1}}{n \cdot W_i}$

第二步，用公式⑭计算一致性比率 $C.R.$

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.} \tag{14}$$

在公式⑭中，$R.I.$ 为平均随机一致性指示。它是用随机方法构造出 500 个样本矩阵，然后计算得到的平均值。$R.I.$ 的统计计算结果如表 3.1.7 所示。

表 3.1.7

矩阵阶数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
$R.I.$	0	0	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.46	1.49	1.52	1.54	1.56	1.58	1.59

在通常情况下，当 $C.R.$ 小于 0.1 时，被认为判断矩阵中各参数具有满意的一致性，从而 AHP 方法求解结果也是有效的。否则，计算结果无效。

六、TOPSIS 综合评估法

TOPSIS 方法(technique for order preference by similarity to ideal solution)是一种在多指标情况下对多方案进行综合评估比较的方法。该方法既可以客观地对多指标情况下各方案进行综合评估，又可以加入评估者的主观偏好来对各方案进行综合评估。它是经营管理中常用的一种综合评估方法。

1. TOPSIS 方法的基本做法

TOPSIS 方法的基本做法是：首先在现有的方案中，选择出从理想方案(即各个方面都达

到最好的方案)和负理想方案(即各方面都是最差的方案),这是两个实际上并不存在的方案;然后再在现实的各种方案中计算各方案距离理想方案和负理想方案的距离;最后以这个距离的大小作为综合评估的标准。

因此,用 TOPSIS 方法比较方案必须解决如下两个问题:

(1)建立适当的描述某个方案与理想方案之间接近程度的度量(距离)标准。一般选择欧氏模作为相应距离的度量标准。

(2)当使用某一种"标准"度量时,往往会出现某个方案虽然是距理想方案最近的,但并不是距离最差方案最远的,因此需要建立新的排序准则。以两个准则为例(多维情况下数学上可以处理,但无法用图示),TOPSIS 的基本做法如图 3.1.6 所示。

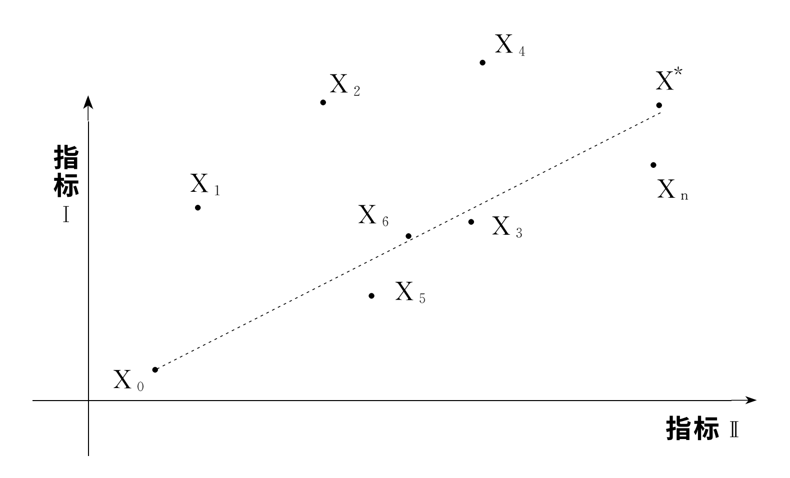


图 3.1.6　最佳方案和最差方案

2. 求解过程

设有一组方案的 X_i 相对于属性 Y_j 的结果为 Y_{ij},我们以矩阵 A 来讨论 TOPSIS 方法的求解过程。

方案＼属性	Y_1	Y_2	…	Y_n
X_1	Y_{11}	Y_{12}	…	Y_{1n}
X_2	Y_{21}	Y_{22}	…	Y_{2n}
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
X_m	Y_{m1}	Y_{m2}	…	Y_{mn}

$=A$

(1)因为这是在多个不可比的指标(或准则)情况下进行综合比较,所以首先必须去掉各指标的量纲并使之变成一组相对数。于是首先要将矩阵 A 规范化,得到矩阵 $Z=(Z_{ij})_{m\times n}$,其中:

$$Z_{ij}=\frac{Y_{ij}}{(\sum_{i=1}^{m}Y_{ij}^2)^{\frac{1}{2}}} \qquad ①$$

(2)设 W_j 为属性 Y_j 的权系数,且 $W_j>0$. 对于要加入评估者的主观偏好的综合评估来说,指标的权重 W_j 可用前面的方法确定。对于不加入评估者的主观偏好的综合评估来说,指标的权重 W_j 为 1。

$X_{ij}=W_j\times Z_{ij}$ ②

(3)确定理想方案 $X^*=(X_1^*,X_2^*,\cdots,X_n^*)$ 和负理想方案 $X^0=(X_1^0,X_2^0,\cdots,X_n^0)$

其中：$X^*=\{(maxX_{ij}|_{j\in J}),(minX_{ij}|_{j\in J'})\}=\{X_1^*,X_2^*,\cdots,X_n^*\}$ ③

$X^0=\{(minX_{ij}|_{j\in J}),(maxX_{ij}|_{j\in J'})\}=\{X_1^0,X_2^0,\cdots,X_n^0\}$ ④

其中，"J"为效益型指标集合，"J'"为成本型指标集合。$i=1,2,\cdots,n$

(4)计算每一个方案与理想方案和负理想方案的距离 S_i^*，S_i^0，其中：

$$S_i^*=(\sum_{j=1}^{n}(X_{ij}-X_j^*)^2)^{\frac{1}{2}},i=1,2,\cdots,m \quad ⑤$$

$$S_i^0=(\sum_{i=1}^{n}(X_{ij}-X_j^0)^2)^{\frac{1}{2}},i=1,2,\cdots,m \quad ⑥$$

(5)计算每一个方案，对理想方案的相对接近程度 C^*：

$$C_i^*=\frac{S_i^0}{(S_i^0+S_i^*)} \quad ⑦$$

(6)按 C_i 的大小将方案排序，C_i 较大的方案优先考虑。

第四节　决策的实施安排——计划

一、计划的概念

一般说来，计划(Plan)包括定义组织的目标，制定全局战略以实现这些目标，开发一个全面的分层计划体系的综合和协调各种活动。计划的内容常用六个"W"来表示：

Why—为什么做？原因与目的。

What—做什么？活动与内容。

Who—谁去做？人员。

Where—在什么地方做？地点。

When—在什么时候做？时间。

How—怎样做？手段和安排。

计划还可以被进一步定义为正式的计划和非正式的计划。所有的管理者都制定计划，但许多只是一种非正式的计划。在非正式计划中，什么都不写出来，很少或没有与组织中其他人共享的目标。这种非正式计划大量存在于小企业中，在这些企业中只是所有者兼管理者本人考虑过企业想要达到什么目标，以及怎么实现目标，计划是粗略的且缺乏连续性。当然，非正式计划也存在于某些大型企业中，而一些小企业也制定非常详细的正式计划(本节所述计划均指正式计划)。

二、计划的目的

管理者们为什么制定计划？这是因为计划可以给出方向，减小变化的冲击，使浪费和冗余减至最少，以及设立标准以利于控制。

计划是一种协调过程，它给管理者和非管理者指明方向。当所有有关人员了解了组织的目

标和为达到目标他们必须作出什么贡献时，他们就能开始协调他们的活动，互相合作，结成团队。而缺乏计划则会走许多弯路，从而使实现目标的过程失去效率。

通过促使管理者展望未来，预见变化，考虑变化的冲击，以及制定适当的对策，计划可以减小不确定性，它还使管理者能够预见到行动的结果。

计划还可以减少重叠性和浪费性的活动。在实施之前的协调过程可以发现浪费和冗余，进一步，当手段和结果清楚时，低效率的问题也就暴露出来了。

最后，计划设立目标和标准以便于进行控制，如果我们不清楚要达到什么目标，怎么判断我们是否已经达到了目标呢？在计划中我们设立目标，而在控制职能中，我们将实际的绩效与目标进行比较，发现可能发生的重大偏差，采取必要的校正行动。没有计划，就没有控制。

三、计划的制定准则

人人都会思考，人人都会计划，而人们所要求的是一个属于管理范畴内完善的计划，计划的要领，就是要适当地组合人、财、物，它应有一定的内容和准则。尤其在千变万化的市场条件下，计划必须是灵活的。

1. 做好预测

(1)以考虑可能遭遇到的困难为着眼点。

(2)要考虑经济形势的变迁。

(3)要想到事态本身的因果关系。

(4)预测有机械性与分析性两种类型：

①机械性的预测—是纯凭机械性的因果关系来预测。

②分析性的预测—要从计划观点、心理观点、及统计观点来分析。

2. 设定目标

(1)目标即将来业务发展方面的指标。

(2)设立目标要根据预测。

(3)目标要简单明确。

(4)设定目标时要使本部门的属员参与。

3. 制订政策

(1)政策是工作的指导准则，要有贯彻性、调和性。

(2)政策必须关系到部门。

(3)政策要使大家了解。

(4)政策是计划的基本依据。

4. 编排进程

进程是将人、财、物等因素安排在一定时间内的进度表。

5. 制订程序

程序是为业务发展，编成一套有秩序的措施，使运用人力、财力、物力的步骤，能很有效的执行。但所制订的程序，必须根据政策不断修正，并予以标准化。

6. 编制预算

(1) 必须有效运用可用资源。

(2) 设立绩效标准和衡量尺度。

总而言之，计划工作，要预测情况的变化，基于若干假设，又必然会牵涉到人的因素，所以，要部属参与，要与部属沟通意见，才能把这属于管理工作中最基本的关键环节完成，作为一个

主管人，必须尽可能将它做得尽善尽美。

四、计划的类型

划分计划类型的最普遍的方法，是根据计划的广度（战略性相对于作业性）、时间框架（短期相对于长期）和明确性（具体性相对于指导性）对计划进行分类。但是，这些分类方法所划分出的计划类型不是相互独立的。比如，短期和长期类型之间就存在紧密的关系，类似的还有战略和作业类型之间的关系。表 3.1.8 列出了按不同方法分类的计划类型。

表 3.1.8　计划的类型

分类标准	类　　型
广　　度	战略性计划 作业性计划
时间框架	短期计划 长期计划
明确性	具体性计划 指导性计划

1. 战略计划与作业计划

应用于整体组织的，为组织设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划，称为战略计划(Strategic plans)。规定总体目标如何实现的细节的计划称为作业计划(Operational plans)。战略计划与作业计划在时间框架上，在范围上和在是否包含已知的一套组织目标方面是不同的。作业计划趋向于覆盖较短的时间间隔，如月度计划、周计划、日计划就属于作业计划；战略计划趋向于包含持久的时间间隔，通常为 5 年甚至更长，它们覆盖较宽的领域和不规定具体的细节。此外，战略计划的一个重要的任务是设立目标；而作业计划则假定目标已经存在，只是提供实现目标的方法。

2. 短期计划与长期计划

财务分析人员习惯于将投资回收期分为短期、中期和长期。短期是指一年以内的期间；长期一般超过 5 年以上；而中期介于两者之间。管理者往往也采用同样的术语描述计划。

3. 具体计划与指导性计划

直观地看，似乎具体计划比指导性的或宽松的计划更可取。具体计划(Specific plans)具有明确规定的目标，不存在模棱两可，没有容易引起误解的问题。例如，一位经理打算使他的企业的销售额在未来的 12 个月中增长 20%，他或许要制定特定的程序、预算分配方案，以及实现目标的各项活动的进度表，这就是具体计划。

但是，具体计划也不是没有缺点，它要求的明确性和可预见性条件不一定都能够满足。当不确定性很高时就要求管理当局保持灵活性以防意外变化，从而，这种情况下指导性计划就显得更可取。

指导性计划(Directional plans)只规定一些一般的方针，它指出重点但不把管理者限定在具体的目标上，或是特定的行动方案上。例如，一个增加利润的具体计划，可能具体规定在未来的 6 个月中，成本要降低 4%，销售额要增加 6%；而指导性计划也许只提出未来的 6 个月中计划使利润增加 5%～10%。显然，指导性计划具有内在的灵活性。当然，这种优点必须与丧失具

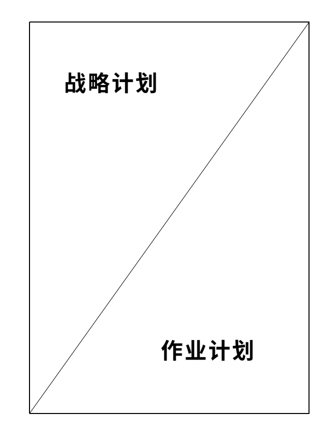
体计划的明确性进行权衡。

五、计划的权变因素

在有些情况下，长期计划可能更重要，而在其他情况下可能正相反。类似地，在有些情况下指导性计划比具体计划更有效，而换一种情况就未必如此，决定不同类型计划有效性的因素主要有以下几个权变因素：

1. 组织的层次

图 3.1.7 表明了组织的管理层次与计划类型之间的一般关系。在大多数情况下，基层管理者的计划活动主要是制定作业计划，当管理者在组织中的等级上升时，他的计划角色就更具战略导向。而对于大型组织的最高管理者，他的计划任务基本上都是战略性的。当然，在小企业中，所有者兼管理者的计划角色兼有这两方面的性质。



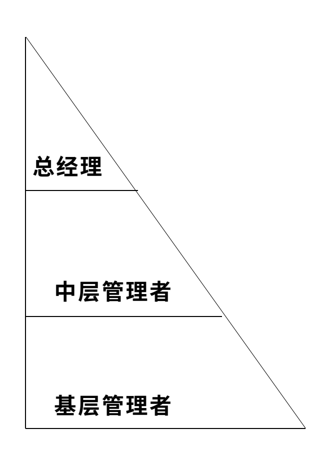


图 3.1.7　组织等级结构中的计划

2. 组织的生命周期

组织都要经历一个生命周期(Life cycle)，开始于形成阶段，然后是成长、成熟，最后是衰退。在组织生命周期的各个阶段上，计划的类型并非都具有相同的性质，计划的时间长度和明确性应当在不同的阶段上作相应调整。

如果所有的事情都保持不变，管理无疑会从采用具体计划中获益，这不仅是因为具体计划指出了一个明确的方向，而且是由于它建立了非常详细的基准，可用以衡量实际的绩效。但问题是，事情并非总是一样的。

当组织进入成熟期，可预见性最大，从而也最适用于具体计划。而在组织的幼年期，管理者应当更多地依赖指导性计划，因为处于这一阶段要求组织具有很高的灵活性。在这个阶段上，目标是尝试性的，资源的获取具有很大的不确定性，辨认谁是顾客很难，而指导性计划使管理者可以随时按需要进行调整。在成长阶段，随着目标更确定、资源更容易获取和顾客的忠诚度的提高，计划也更具有明确性。当组织从成熟期进入衰退期，计划也从具体性转入指导性，这时目标要重新考虑，资源要重新分配。

计划的期限也应当与组织的生命周期联系在一起。短期计划具有最大的灵活性，故应更多地用于组织的形成期和衰退期；成熟期是一个相对稳定的时期，因此更适合制定长期计划。

3. 环境的不确定性程度

环境的不确定性越大，计划更应当是指导性的，计划期限也应更短。

如果正在发生着迅速的和重要的技术、社会、经济、法律或其他变化，精确规定的计划实施路线，反而会成为组织取得绩效的障碍。例如，80 年代末期，当航空公司之间在主要的国际航线上展开价格战时，在定价，给各航线分配飞机数量和容量，以及编制经营预算等方面，航空公司应当采用更带有指导性的计划。而且，变化越大，计划就越不需要精确，管理就越应当具有灵活性。

4. 未来许诺的期限

最后一个权变因素也与计划的时间框架有关。当前的计划越是影响到对未来的许诺，计划的时间期限应当越长。许诺概念(Commitment concept)是指计划期限应当延伸到足够远，以便在此期限中能够实现当前的许诺。计划对太长的期限和太短的期限都是无效的。

管理者不是计划未来的决策，而是计划当前决策对未来的影响。今天的决策是对未来行动和支出的许诺，美国的学院和大学对教师的终身聘用决策，提供了一个说明许诺概念的极好例子。

当学院给予其教师队伍中的某个成员终身聘用的资格时，即是向该教师许诺提供终身雇佣保障。因此，学院管理当局必须对是否需要该教师的专长直到他退休这个问题进行慎重的评估，而终身聘用决策，则反映了这种评估的结果。如果某个学院向一名 30 岁的社会学导师授予终身聘用资格，那这个学院的管理当局应当已经有了一个计划，这项计划至少要覆盖 30 年—40 年甚至更长的期限，也就是要覆盖该教师可能在此学院中授课的最长年限。最重要的是，这项计划应当证明在这段期间永久地需要社会学导师。

有趣的是，在 60 年代末到 70 年代初期，许诺概念被许多学院的行政管理者们忽略了。他们授予一些学科的许多教师终身聘用资格，这些学科当时在学生中是流行的，如哲学和宗教，但是这些学院的行政管理者们没有考虑到，在许诺期间内这些学科是否会始终流行。当对这些学科的课程的需求下降时，这些学院的行政管理者们发现，他们被那些处于低需求领域但却获得了终身聘用资格的教师队伍锁住了。也许同样有趣的是，看看这些学院的行政管理者们是否从过去的错误中汲取了教训。

第二章　知识经济时代的企业战略

第一节　企业战略管理概述

战略是有关企业生存和发展的、全局性的和长期性的决策和谋划。战略原本是一个军事用语，企业正式引进到企业管理学还只有近三十年的时间。企业战略的具体制定程序如图 3.2.1 所示。企业战略的形成过程是企业战略方案的提出、评价与选择的过程。一般包括企业战略态势分析、企业备选战略制订和企业战略选择等三个步骤。

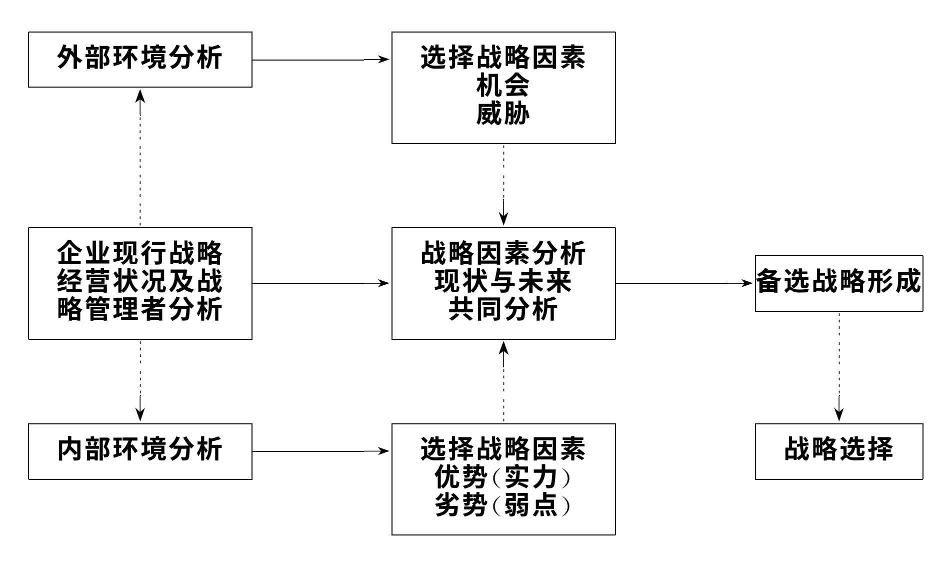


图 3.2.1　企业战略制定框图

一、企业战略态势分析与评价

企业战略态势分析，是企业战略形成的前提。通过对内外部经营条件及其变化趋势的分析，寻找关键的战略因素，战略机会和战略实力，为企业制定战略提供依据。

企业战略态势分析的内容一般包括：外部环境机会与风险分析，市场竞争态势分析，内部

实力与弱点分析，资源组合的协同效果分析，组织与部门的观念和准则分析等。

1．环境机会与风险分析

企业外部环境的直接因素和间接因素都是战略决策所必需的有价值的情报。外部环境中有关机遇和挑战的情报不仅包括对事件发生的描述性情报，如人口增加，购买力的提高等，而且包括这些事件发生后的发展趋势和有关对象（如：用户、政府、供应商等等）所产生的影响等有关情报。

从一般意义上讲，企业潜在的机会和风险可能来自于各个方面的环境，因而企业应该尽可能广泛地搜集外部环境情报。如企业所在国家的政治、法律、社会和经济构成情况及其变化的情报；企业生产经营所依附的市场及其变化的情报；以及企业所处产业发展趋势及其技术发展预测情报等等。这些环境情报对企业战略形成有着重大的影响。例如：政府有关的条例会改变某些企业的供销方式和竞争状况。环境保护的法令，给重污染行业的企业产销活动提出了一定的限制，要求其提高技术创新能力，与此同时，又给环保设备的生产企业带来了新的市场发展机会。技术的重大突破，会使企业的核心竞争力发生变化；通货膨胀，将使企业承受工资上涨的压力，从而削弱企业的价格竞争优势……。

2．市场竞争态势分析

竞争是外部环境中的一项重要因素，在竞争态势分析中，要判断市场进入的难易程度，并鉴别出比自已胜过一筹的竞争者，并对它们的重大行动和战略加以分类和分析。市场竞争态势分析一般有以下内容：

（1）市场进入难易程度。市场进入难易程度是指企业所分析的某一具体市场上产品和生产要素流入的难易程度。有的市场进入的壁垒低，设备、资金、人力、技术等生产要素进入比较容易，有的市场进入障碍很大，生产要素很难流入。形成市场进入障碍的原因，主要是由于高额的投资资本需求、产品差异化、巨大的广告开支、稀缺的原材料、政府特许生产和专利技术保护等等。

从一般情况来看，市场进入障险越大，对原有市场中的企业来说，则新进入者所带来的威胁就越小，而对拟进入该市场的企业来说困难就越大。反之，市场进入障碍越小，对想要进入该市场的企业无疑是一种机会。

（2）竞争对手情况。竞争对手情况分析是竞争态势分析中的关键，是制定竞争战略的直接影响因素。一般情况下，竞争对手的情况包括以下几点：

①市场上主要的竞争对手有哪几家（包括现实和潜在的）？

②最有威胁的竞争对手是谁？

③竞争对手的实力和弱点是什么？着重刺探和分析有关他们的产品及其设计、创新、生产和销售的革新能力和实施能力的情报。

④竞争对手可支配的资源，包括资金筹措、技术装备、技术能力、销售能力、管理决窍等有哪些？着重于研究对方切实可望取得的资源而不仅是现在拥有的资源。

⑤竞争对手的战略（以及相关的机会与风险状况）是什么？

通过对上述情报的分析，不仅弄清了竞争对手的优势与劣势，而且明确了自己在市场中的地位。知己知彼，便于制定适宜的战略。例如：某小型计算机公司对外部环境中的竞争者进行分析，发现当时该计算机行业中最大的计算机制造公司所经营的个人计算机质量优良、信誉高、产量占有市场上绝大部分的份额。经过广泛收集和分析有关这家大型计算机公司的资料，发现这个大型计算机公司实行的是“技术领先、质量第一”的经营战略。同时也发现他的弱点是销售价格太高和计算机功能不齐全。在分析这些情报的基础上，该小型计算机公司找到了自己的发展机会——开发低价、普及型、功能组合式个人计算机系统。由于决策科学，操作谨慎，结果一举取得了成功。

3. 企业内部实力与弱点分析

企业内部实力与弱点分析即是对企业的总体经营状况的分析,这也是企业综合实力评估,主要包括企业经营现状、经营发展变化趋势和差距分析等三个方面的问题。

对经营现状分析,是对企业的过去和现状的分析,一般来讲,企业经营现状良好的表现为:资本投资回报率高,市场占有率较高,产品质量较高,生产成本相对比竞争者较低,资金周转较快,充满活力。

对经营发展变化趋势分析,是对比分析企业现时经营状况与前期经营状况的变化方向和变化幅度,以了解企业经营的发展情况和变化趋势。

对企业经营现状与预期目标和符合程度分析,是通过分析前期战略计划与事实之间的差距,分析原因,进行科学诊断,找出本企业的优势与劣势,提出下步战略形成的规范标准和需要修正的方向。

4. 资源组合的协同效果分析

资源组合的协同效果分析也叫特定战略领域优势分析,目的是要详细评判企业内部各资源要素的组合比例和协同效果,这种资源组合的协同效果要大于各个经营要素独自创造出来的效益的总和,即产生“附加价值”,形成 1+1=3 的效应。

企业在一定领域中经营的成功与否往往严重依赖于“附加价值”的高低。世界上造出第一台电子计算机的 VNIVAC 公司,其研究与开发能力很强,但生产与销售能力不能与 R&D 能力良好配合而产生高“附加价值”,结果很快被“附加价值”高的 IBM 公司超过。

美国哈佛大学教授波特认为,企业中的原材料供应,作业控制,成品发运,市场销售和服务五项职能的相互配合是产生“附加价值”的基础,而采购,技术开发,人力资源管理,财务等职能则起重要的支持作用。

另外,根据资源组合的协同效果与“附加价值”的理论,企业是否应该开拓市场新业务,还要考虑企业新旧业务之间、新业务与企业现存资源之间的协同效果,或者说是相容性。一般说来,只有当企业现有的产品线和业务尚不足以充分利用“附加价值”,还没有达到企业内部资源要素利用的“经济规模”时,才表明企业有开辟某特定领域新业务的潜在优势。例如,某医疗器材生产企业决定扩展业务范围,生产医药。结果发现医疗器材生产与医药生产在生产批量,发货等许多方面不协调,不能产生协同效果,因而企业经营范围扩展到医药行业并没有优势。

5. 组织与部门的观念和准则分析

组织与部门的观念和准则是指这个组织和这个产业部门以及这个组织中高层决策管理部门在经营中取得成功所必须依靠的关键要素和观念或必须遵守的带规律性的原则。对于不同产业的企业,它们会有所不同,但对同一产业的企业来看却有很多相同之处。例如,对一个高新技术的产业企业来说,它成功的关键的准则有:

(1)科学合理的组织结构;

(2)强有力的研究开发能力;

(3)与科研部门有密切的技术——生产合作关系;

(4)长期追踪新技术、新市场的技术情报网络;

(5)与客户密切配合并有效地帮助客户应用新技术的能力;

(6)政府对新技术产业的政策等。

另外,组织中的高层决策管理部门是组织的关键部门,高层决策管理部门的观念和准则在指导战略决策中有着重要的作用。管理部门的观点和准则不是指个人的观点和准则,而是指这个组织的宗旨、使命、总目标和客观实际的制约条件,是对本组织应该做什么和不应该做什么的一些规定性的用于指导高层决策管理的观念和准则。

例如:派克公司原以高档、高质量名牌钢笔为用户提供产品和劳务为宗旨,这就有可能排

除发展中低档钢笔的战略，以维护企业的原有形象。后来曾有一段时期，派克公司违背了这一准则，生产低档钢笔，结果严重损害派克钢笔的高档形象。

二、企业战略的提出

企业战略的提出过程，一般是由分析阶段、拟订阶段和评审优选阶段三部分构成的，它是企业在对自己的相对优势（供产销系统、主要产品市场情况、企业技术开发技能）与环境、竞争、社会发展等方面存在的可能机会和风险进行比较分析的基础上，对企业未来行动的决策过程。

企业战略提出的理性模型一般包括五个步骤：

(1)分析评价环境的风险和机会，以及企业的实力；

(2)确定企业使命、经营目标和原则；

(3)形成各种战略备选方案；

(4)评审并选择企业战略方案；

(5)实施企业战略并形成战略评价与控制系统。

1. 企业战略提出的依据

战略的提出首先是依存于所掌握的战略情报和所欲达成的总目标，然后根据所认识的规律性准则和对事物发展的预测与假设进行推敲和推理，从而提出战略并进行战略评审和抉择。战略资料库的情报内容对战略的提出和评审起着非常直接和明确的作用。许多战略往往是根据内外环境的分析、竞争对手的对比、产业部门发展应遵循的准则以及总部的观点和指示直接提出来的。离开或缺乏战略资料库而提出战略是盲目的。

(1)按照总目标的要求提出战略。企业战略就是为了实现企业总目标来制定的，以总目标作为战略管理的起点和归宿。例如，一个企业的总目标是扩大市场占有率，开拓新市场，往往需要一个发展战略予以灵活运用。实际上，所有的战略在制订过程中都要用总目标进行反复研究。如果战略未能支持总目标的实现就要反复修改；如果原定总目标未能有效地帮助和指导战略的评审，原因也可能是总目标过于抽象，这时就要重新考察和完善总目标。

企业总目标是企业战略提出的依据和评价的标准，同时也是构成战略的一个重要的战略要素。企业战略的提出和制定必须以总目标为中心。

(2)运用规范命题进行战略推敲。所谓规范命题是指在战略制订和实施中所应遵循或特别注意的一些指导准则，有些甚至带有管理原理那样的普遍性，以便在不同环境下和不同企业特点下对企业战略加以指导。这样一些规范命题，无论是一般的还是具体的，都有助于战略的初期检验和推敲。可惜的是，管理学界至今还不能罗列出有关的通用命题，也未能确定这些命题的有效程度。但是，在企业战略推敲过程中，我们要根据不同情况，提出一些要遵循的一般原则，作为分析战略的理论性依据。

(3)运用预测和假设进行战略推论。战略是对企业长远发展的规划，其决策要基于企业外部环境与内部条件的分析，这一分析既要追溯这些客观环境的历史情况、现状，还要把握其未来变动与发展趋势。如此，外部环境的预测和内部条件的分析就成为战略提出的必要前提。

在环境分析中同时进行预测和假设。环境因素发生变化，不仅表明已经发生了什么事，例如人口增加或国民收入增加，购买力提高，而且要研究这些事件的未来发展趋势和可能产生的影响，这就是预测与假设。

外部环境错综复杂，战略决策自然要将各方面的影响因素都纳入研究范畴，有些方面可以借助于定量方法予以评价，如此可以界定明确，易于比较，然而事实上很多环境力量的影响程度难以定量测算、评价，所以定性分析是必不可少的。

例如，人们可支配的收入提高了，民用住房建筑业有可能得到大发展，如能定量预测民用

住房可能按每年5%的速度增长，从而也假设室内装修可能有一个较大的需求，这样由此引出某些战略的推论。例如室内装修材料经营领域可采用同心多样战略，以各种新形式、规格、品种的装修材料的产品组合来满足不同层次的需要。

2. 企业总体战略的备选类型

企业最重要的战略是其总体战略。企业审视外部环境的历史变化及其现状，并根据其内部资源条件，对企业今后较长时期的战略作出科学地规划、设计。企业发展的不同时期、不同阶段的客观环境条件不同，企业生存与发展的道路将会有所差异，因此企业总体战略也表现出多样性和选择性。

企业的总体战略，根据不同的变化方向和具体方式，又有不同的备选类型。即：增长战略、稳定战略和收缩战略。

(1)增长战略。增长战略是现有企业积极扩大经营规模，或在原有企业范围内增加生产能力与产品供应量，投资新的产业领域，或是通过竞争推动企业之间的联合与购并，以促进企业不断发展的一种战略。

这一战略的核心是通过增长，来达到企业发展和壮大的目的，故一般适用于以下几种情况：

①企业增长的机遇已成熟，企业对促成增长的客观条件有了全面认识，对实施扩张所可能带来的收益和风险有了认真估计，并作好了充分准备。

②企业拥有较充足的为增长所需的资金和其他经济资源，或即使客观资源条件稍显不足，也可通过资源的重新配置与有效组合来弥补这种不足。

③企业最高经营决策者具有敏锐洞察力和创新精神。企业已具有扩大经营规模、实行增长型管理的勇气和能力。

增长战略的实施一般要经过以下几个阶段：

①准备阶段。即在这一阶段要确定增长的方针；明确完成目标的期限和途径；筹措资金的渠道；并在企业组织方面作出相应调整与变革。

②启动阶段。在这一阶段，销售额突然提高，利润大幅上升，然而由于事先准备不足或各种意外事件的发生，会出现经营管理中的某些瓶颈现象，从而可能会抵销增长带来的好处，因此是最艰难阶段。

③渗透阶段。此阶段销售、利润可望继续保持上升势头，企业内部管理逐步完善，企业在市场上已确立其竞争优势地位，许多矛盾、冲突业已调和、解决。

④加速增长阶段。增长战略的效能在这一阶段才得以充分展示。企业达到增长的顶峰，随后企业会感到新的压力的到来。

⑤过渡阶段。这是决定性阶段，该阶段过渡得好，企业就可望进人新一轮增长期。

企业实施增长战略寻求发展的形式和途径很多，根据企业所处外部环境和所拥有的内部资源条件的差异，企业增长战略有以下基本类型：密集型发展战略、一体化发展战略和多样化发展战略。

①密集型发展战略。密集型发展战略，是指企业现有产品与市场尚有发展潜力，于是充分挖掘自身潜力，实现自我发展的战略，其具体形式有：

第一，市场渗透。它是指企业利用自己在原有市场上的优势，积极扩大经营规模和生产能力，不断提高市场占有率和销售增长率，促使企业不断发展壮大。采用这种策略，市场竞争比较激烈。企业不仅要巩固原有市场，刺激老用户多买产品，而且还要积极设法利用原有市场创造新的用户，同时还要努力争取将顾客从竞争者手中夺过来，以此来增强企业在市场竞争中的优势。

第二，产品发展。它是指现有企业依靠自己的力量，努力改进老产品、开发新产品、发展新

品种、提高产品质量，从而使现有企业不断地成长和发展。这种策略，一般适用于技术力量较强的企业。企业采用这种策略，就要积极创造条件，不断进行研究与开发工作，以保持自己的产品在技术上的先进性和功能、质量、价格等方面的优势。例如，日本的彩色电视机制造商们似乎从不满足既有的辉煌成就，不断在电视上增加新功能系统（如：卡拉 OK 伴唱系统），还有将录像机与电视机合二为一，等等。于是，大大增强了日本厂家在国际上的竞争地位。

第三，市场开发。它是指企业在原有市场以外的范围，去寻找和开拓新的市场，进一步扩大产品销售，从而促进企业继续成长和发展。这种策略，适用于企业的产品在原有市场的需求量已趋于饱和的情形。企业为了开拓某一个新市场，事先必须把握它的特点和要求，选择合适的销售渠道，采用正确的营销手段和方法，否则，就会遭受很大的风险和损失。例如：美国强生兄弟公司生产的婴儿洗发香波，原专为婴儿洗发所设计，面向婴儿市场，不料产品推出市场后，颇受成年女性青睐，于是强生公司万分高兴，就大力向成年女性市场推广，销售量大增。

②一体化发展战略。一体化发展战略是指企业充分利用自己在产品、技术、市场上的优势，根据物资流动的方向，使企业不断地向深度和广度发展的一种战略。物资从反方向移动称为后向一体化，物资从顺方向移动称为前向一体化，对于性质相同的企业或产品组成联合体则称为水平一体化。其具体形式有：

第一，后向一体化发展。它是指企业产品在市场上拥有明显优势，可以继续扩大生产，但是由于协作配套企业的材料、外购件供应跟不上或成本过高，影响企业的进一步发展。在这种情况下，企业可以依靠自己的力量来生产材料或配套零部件。如电视机厂兼并显像管厂，食品加工厂投资兴办养殖场等。

第二，前向一体化发展。是指生产原材料或半成品的企业，根据市场需求和生产技术的可能条件，充分利用自己在原材料、半成品的优势和潜力，决定由企业自己制造成品，或者与成品厂合并起来，组建经济联合体，以促进企业不断地成长和壮大。例如：纺织厂兴办服装厂、木材加工企业投资家具制造业等。再如：德国奔驰汽车公司就是在二位创始人发明和制造发动机的基础上发展起来的。

第三，水平一体化发展。它是指把性质相同、生产或提供同类产品的企业联合起来，组成联合体，以促进企业实现更高程度的规模经济和迅速发展的一种策略。我国目前组建企业集团（如：钢铁、汽车、自行车、家用电器、纺织等行业），均遵循这一思路。在这一过程中，以那些行业内领导企业为核心，实行跨地区、跨部门的联合，开展专业化分工协作，发挥资源组合的协同作用，实现了规模经济。

③多样化发展战略。众所周知，社会经济的不断发展，会引起市场需求和企业生产经营结构的变化。企业为了更多地占领市场和开拓新市场，或避免经营单一产业的风险，往往会选择进入新的经营领域，而这一领域可能与其原来经营的产业联系不大。这一战略就是多样化发展战略。多样化发展战略已成为当今世界上大企业，特别是跨国公司普遍采用的战略。其具体形式有：

第一，同心圆多样化发展。它是指企业充分利用自己在技术上的优势及生产潜力。以生产某一项主要产品为圆心，积极地去生产工艺技术相近的不同产品，使企业的产品种类不断地向外扩展，向多品种方向发展。例如：青岛海尔集团以生产电冰箱为圆心，同时又积极地去发展工艺相近的其他各种家用电器产品，如空调、洗衣机等。采用这种策略，有利于企业根据市场变化的情况，不断提高适应能力和竞争能力，以保证企业稳定地成长和发展。

第二，水平型多样化发展。它是指企业充分利用自己在市场上的优势及社会上较高的声誉，根据用户的需要去生产不同技术的产品。这种发展策略在国外是相当普遍的，在我国也不乏成功事例，例如：以生产运动饮品知名的健力宝集团利用其在体育界、爱好运动的消费者群体中的影响，建立李宁体育用品公司，生产和销售包括运动服等在内的一系列体育用品，在这

一全新的事业领域里，健力宝集团又在市场上站稳了阵脚。

第三，混合型多样化发展。它是指企业为了减少未来可能出现的风险，积极发展与原有的产品、技术、市场都没有直接联系的事业，生产和销售不同行业的产品，这种发展战略在国外大公司中非常普遍，如美国 AT&T 公司早已不再是一个纯粹的通讯业的佼佼者，其业务遍及金融、饭店、房地产等众多领域。选择这一战略，可能有三个出发点：一是避免风险。从事单一事业或同一行业经营，可能很容易受宏观经济不景气的打击。二是获取更高的投资报酬。当企业发现从事其他行业经营可能比原有行业获得更高的投资利润后，它就有可能去涉足一个新的行业。

（2）稳定战略。稳定战略是企业在一定时期内对产品、技术、市场等方面采取维持现状的一种战略，企业既不准备进入新的事业领域，也不准备扩大生产经营规模。这种战略一般适用于下列情况：企业外部环境相对稳定，既无大的威胁，也没有过多大机会；企业经营状况良好，产品在较长时期里仍然具有明显优势；企业最高层经理人员经营思想以稳健为主，当企业暂不能具有突出优势，也没有明显不利因素时，则以保持企业稳定为目标。

企业采用这一战略，在一段维持现状的时期内，积极培育资源优势、积蓄力量，一旦客观环境条件发生实质性变化，机遇降临，则迅速把握，以上新台阶。因此选择稳定战略时必须注意采取以下措施：

①技术的稳定。主要是改进与完善具有优势的技术，以期改进生产过程提高生产效率，充分发挥先进技术促动生产力发展的主导作用。并维护与挖掘现有产品的优势，改变产品质量与功能，降低产品成本，树立品牌声誉，以巩固其市场地位，并在此基础上，再逐步延长与扩展产品线。

②组织的稳定。主要是保持组织结构的相对稳定，明确各部门、各岗位职权，理顺协作与沟通关系，改善组织管理。

③人员的稳定。主要是重视人才，培养人才，对于富有管理能力和专业技术特长的人才要爱惜，并以精神激励和物质激励双重手段来激发他们的创造潜力，增强其归属感。

3、收缩战略。收缩战略是企业经营严重滑坡，根据分析研究，认为在不久的将来，企业经营有可能恢复乃至发展，而在当前一定时期缩小经营规模、或压缩经营事业，取消某些产品生产的一种战略。

这种战略的适用情形是：企业在经营环境中处于严重的不利地位；或企业经营的产品已从成熟期迈入衰退期、市场需求大幅下降；或是企业受到强有力的竞争对手的挑战，抵挡不住等等。

一个完整的紧缩决策的实施大致要包括三个阶段：

①紧缩阶段，在产品销路不畅时，尽可能紧缩开支、节省原材料和燃料、缩小生产经营规模。

②巩固阶段，紧缩一定时间后，企业有可能逐步站稳脚跟，此时应注意完善管理制度；加强市场营销；加紧技术改造和新产品开发。

③复苏阶段，经过调整和巩固，企业此时应改进产品设计；调整产品质量；改善企业形象；调整市场营销策略；争取经营状况的全面复苏。

企业采用收缩战略后，并不一定进入复苏阶段，此时企业可能选择全面从各个市场撤退，放弃所经营的各项事业，即选择破产倒闭。此时企业也可选择生存重建。实施生存战略，可以从三个方面人手：第一，管理的重建。包括撤换原有的主要领导；调整原有组织结构；增强企业凝聚力。第二，财务的重建。包括首先要争取得到金融界的更多支持；强化企业内部的资金管理，压缩一般经费开支；进行企业资本的重新组合，积极运用现有资金，提高资金运营效率。第三，营销的重建。首先是摸底和分析，尤其是要掌握竞争对手的动态，了解自身产品在市场中的

地位；对企业现有经营范围作全面的重新评价；对企业营销功能作重新研究，重新估价本企业的竞争能力。其次要重新设计营销体系，剔除那些发展潜力小的产品和市场，不断地分析市场业务的进展情况，制订合适的营销组合策略。

三、企业战略评审

1. 企业战略的评审标准

不同的企业，在不同的内外部环境中，评价战略的具体标准不同，但是，撇开具体战略内容上的差别，战略评价标准应具有如下基本性质：

(1)战略目标应清楚、明确。战略目标是企业各部门所努力的共同方向，是企业各部门选择和执行具体策略的目标，因而战略目标应清楚明确并易于被企业各层所理解。

(2)企业战略应具有适当的稳定性和灵活性。这种灵活性，一是战略能够自由调整以抓住外部出现的新机会，使战略具有较强的的创造力，二是战略具有良好的缓冲和机动能力，即通过积累储备能力，能在较大范围内适应环境变化给企业带来的挑战。另外，企业战略还应具有适当的稳定性，要建立在科学的分析和预测的基础上，切不可朝令夕改。

(3)企业战略应具有较大赢利性。企业战略应具有较好的经济效益，即要求战略能够充分发挥企业的优势，并尽可能用最少的资源和成本投入满足战略总目标的需要。

(4)企业战略应具有内在统一性，使企业内部各方面衔接配合，成为资源配置的指挥棒，成为目标和行为的统一体。

(5)企业战略应具有恰当的时间连续性，时间不宜太短，也不宜太长。战略的时间跨度应与企业经营周期相适应。

2. 企业战略的评审方法

(1)波士顿矩阵。波士顿矩阵，是由波士顿咨询公司(Boston Consultion Group)首先提出的，它常用于市场营销组合中产品组合策略的选择，同时适用于经营单位组合的战略决策。

波士顿矩阵是把销售增长率(即经营业务增长率)和企业的相对竞争地位(即市场占有率)作为决定整体经营组合中任一特定经营单位制定战略的两个基本参数。把销售增长率作为纵座标，以线性座标表示；把市场占有率为横座标，以对数座标表示，构成4个象限。如图3—2—2所示，图中10%以上的销售增长率认为是高增长，0.5的对数座标对应的市场占有率为高低界限的中间值。

波士顿矩阵把所有经营单位都可列入上述四种战略类别。每一类的特点主要依赖于销售增长率和市场占用率的高低组合，一般说来，销售增长率对战略的选择有双重作用。一是销售增长率高意味着市场容量大或是竞争对手的市场占有率减少；二是意味着为迅速收回资金提供了机会，也意味着增长越快，支持增长的资金也越多。企业的相对竞争地位强意味着有较高的利润率，从而应得到较高现金流入量。

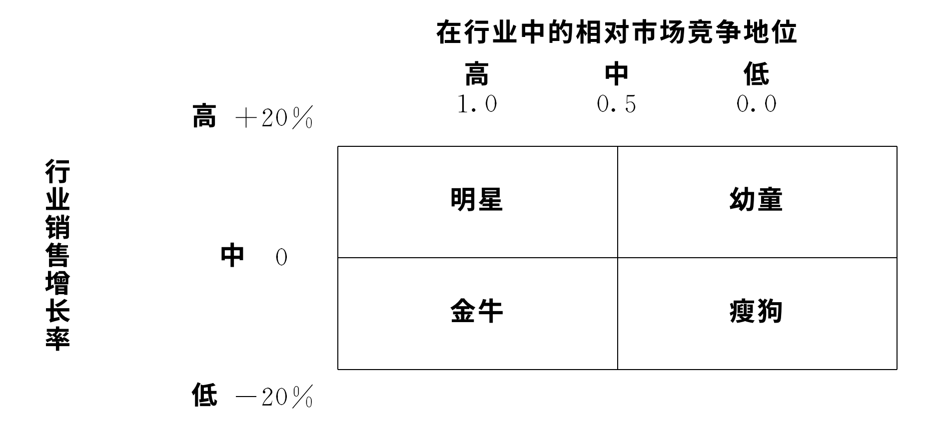


图 3—2—2 波士顿矩阵基本框架

第一象限:幼童。也叫问题领域。在这一区域销售增长快需要大量投资,但市场占有率低只能产生少量现金流入,实力不明。因此成败如何,未可逆料。这就是管理决策者认定,哪些少数领域促使转变为明星,其余认为不可能转变的放弃。

第二象限:明星。在这一区域销售增长率和市场占有率都高,一般认为是最佳投资机会,采取发展型战略,投入必需的资金来维持有利的竞争地位和把握发展机会。

第三象限:金牛。在这一区域有较低的销售增长率和较高的市场占有率。因增长不快,不需大量投资,但有高额利润,带来较多现金流入,可提供资金支持明星领域的需要,采取稳定型战略。

第四象限:瘦狗。是指销售增长和市场占有率都低的经营领域,既无发展前途,又不能带来较多的利润,甚至还容易亏损,追加投资已不足取。一般说,应采取撤退型战略。

从大多数具有若干个经营单位的企业而言,它们的经营单位分布于矩阵的每一象限。胜败乃兵家常事,但是无论胜败如何,从整体战略组合来说:首要目标是维护金牛的地位,但要防止常见的追加投资过多的毛病,新的资金优先用于维持处于明星领域的经营单位,剩余资金用于扶持一部分筛选出来的认为可转变为明星的处于幼童地位的经营单位。对于处于“瘦狗”地位的经营单位,首先要研究能否转瘦弱为强壮,但投资上要非常谨慎。如果确认为无效,就要有决心予以放弃和清算。

由于波士顿矩阵的组合分类过份简单,只将众多的业务分为明星组合、问题组合、金牛组合、瘦狗组合等四大类,很难考虑实际企业战略管理中存在中间状态;另外,仅仅用行业销售增长率指标来反映行业吸引力也似乎有失偏颇。因而有很大的改进余地。

(2)SWOT 矩阵。SWOT 矩阵的全称是企业优势·弱点·机会·威胁匹配矩阵,通过 S·W·O·T 分析企业的发展机会。利用 SWOT 矩阵可以帮助企业战略决策者开发出四类战略,它们顺序排列是:优势与机会匹配的的 SO 战略、弱点与机会匹配的 WO 战略、优势与威胁匹配的 ST 战略、弱点与威胁匹配的 WT 战略。

表 3.2.3　SWOT 矩阵框架

企业内部优势与弱点 / 企业外部机会与威胁	内部优势(S) 1…,… 2…,… 3…,…	内部弱点(W) 1…,… 2…,… 3…,…
外部机会(O) 2…,… 2…,… 2…,…	SO 战略 依靠内部优势 利用外部机会	WO 战略 利用外部机会 克服内部弱点
外部威胁(T) 2…,… 2…,… 2…,…	ST 战略 利用内部优势 回避外部威胁	WT 战略 减少内部弱点 回避外部威胁

应用 SWOT 矩阵的最困难工作就是进行企业内部环境关键战略要素的匹配，由于客观上不存在唯一最佳的匹配方式，所以，需要企业战略决策者根据自己的主观分析对每个要素作出适当的判断。

一般情况下，构造 SWOT 矩阵可以分为两个大的步骤：

第一，分别列出企业所面临的主要外部机会与威胁、主要内部优势与弱点；

第二，对企业内外部的优势与机会、弱点与机会、优势与威胁、弱点与威胁进行匹配，分别导出相应的企业 SO、WO、ST、WT 四大类战略。

SWOT 矩阵，能全面反映企业优势、弱点、机会、威胁之间的匹配关系，其中的 SO、WO、ST、WT 四类战略在实际中随处可见，例如：利用企业很强的财务地位（内部优势），结合国外尚未饱和的市场需求，提出进行国外市场开发，这就是一种 SO 战略；企业产品质量不佳（内部弱点）与供应商不可靠（外部威胁）共存，可能提出后向一体化的设想，这就是一种 WT 战略。因此，只要能够详细说明企业内外部关键战略要素，就有可能提出众多的能够实现内外部要素匹配的可行战略方案。

另外，SWOT 矩阵的应用还可以通过寻找“利基市场”得以实现，例如，70 年代末，美国的扎伊约公司(Zayre)是一家连锁性的折扣商，由于要承担大额的海关检查，该公司盈利甚低。当时公司面临战略选择，离开闹市市区还是固守原地？经过分析，他们认为企业的“利基市场”是闹市区，因为根据分析表明，由于大批闹市区内的折扣商的撤离，使闹市区内的市场容量增大，而有相对于郊区的折扣销售市场，闹市区的居民更倾向于建立大家庭，企业只要有存货，加上货源组织和销售推广方面进行改善，并充分考虑各具体闹市区社会宗教习惯，企业的经营销路是可以好转的，按照这个思路，扎伊约公司选择闹市区市场获得了成功，到 1984 年，他的 276 个商店中的 20%盈利大幅度增长。

(3)定量战略规划矩阵。企业战略的形成过程中，提出各种备选的战略方案并不难，往往难在战略方案的评审与抉择。多谋还须善断。定量战略规划矩阵，利用有关企业内外环境的关键战略要素，以及从上述战略评审方法（如：优势·弱点·机会·威胁匹配矩阵、内外部战略要素匹配矩阵等等）所得到的备选战略方案，对所提出的战略方案作出评审、比较和抉断。

定量战略规划矩阵，最上面的行给出了备选战略方案；最左边的列给出了关键战略要素。在定量战略规划矩阵中，对不同的战略备选方案，分别评价它们的相对吸引力（这种吸引力并不是不同类型战略方案之间相对吸引力大小，而只是同类战略方案之间相对吸引力大小），以进行战略决策。

关键战略要素	权重	备选战略方案 接管金融公司 AS	 TAS	 接管餐饮公司 AS	 TAS	吸引力评分依据
内部要素						
高层经理有 15 年管理经验	4	4	16	2	8	具有 15 年金融服务经验
有 2000 万元盈余营运资金	3	3	9	3	9	餐饮公司价值为 2000 万
八个下属企业分布于南方	1	2	2	4	4	餐饮公司位于北方地区
研究与开发部门非常杰出	2	0	0	0	0	本要素不影响战略选择
ROI 为 12%＜同行平均水平	1	2	2	4	4	餐饮公司 ROI＞金融公司
外部要素						
预计 1995 年利率高达 15%	2	3	6	4	8	高利率对金融公司不利
今后 20 年北方人口增百万	3	3	9	2	6	建房买房需要融资服务
1994 年金融业务将增长 40%	4	4	16	2	8	40%增长发生在金融业
三家外国竞争者准备进入	2	1	2	4	8	该进入不影响餐饮公司
预计政府将放松金融控制	1	0	0	0	0	本要素不影响战略选择
综合加权吸引力得分值				62	58	

表 3.2.4　定量战略规划矩阵示例

一般来说，定量战略规划矩阵的战略决策过程如下：

步骤 1. 用比较明确的术语列出至少十项战略要素(至少五项内部优势及弱点与五项外部机会及威胁)。

步骤 2. 为每个要素确定一个权重，这种权重反映的是各个要素对于战略方案吸引力作用的相对大小，通常以 1，2，3，4 分别表示作用很弱、较弱、较强、很强。

步骤 3. 在表头栏中列出若干拟付诸实施的战略备选方案，并确定各个战略方案对应于每个战略要素的吸引力得分值，即对于所涉战略要素而言，给定战略方案在同类方案中的相对吸引力大小。通常用 1，2，3，4 来分别表示相应战略备选方案不可接受、勉强可行、可以接受、最受欢迎，0 表示对于战略备选方案相对吸引力无关 。

步骤 4. 计算各个战略备选方案对应于各战略要素的加权吸引力得分值及其总和，各战略方案综合加权吸引力得分值的相对大小就表示了该战略方案在同类方案中的相对吸引力大小地位，得分值越高，意味着所涉方案的吸引力越大。

定量战略规划矩阵可以用来顺序或同时进行多种类型多个战略方案的比较分析，并通过矩阵构造过程的步步逼近，迫使企业战略决策者在决策过程中认真考虑内外竞争关键战略要素的作用，将注意力集中到影响决策的重要关系上，把本来可以一次性作出的带有主观性的战略决策分解成为多个阶段性的小决策，从而保证了最终决策的质量。

定量战略规划矩阵可以适用各类大大小小的盈利性及非盈利性组织的战略决策，大型公司的战略决策更为有用，因为大型公司的战略决策往往需要同时考虑众多要素影响，此时使用一般的方法不太有效，而定量战略规划矩阵正好能够同时进行多因素的决策分析。另外，该方法的有效性在很大程度上依赖于战略决策者的主观判断与猜测，无论人们掌握的情报多么客观准确，最后仍有可能由于不同决策者对它的理解与看法的主观性，而产生意见分歧。因而，它也是有局限性的。

3. 企业战略形成过程中应避免误入的陷井

企业备选战略的形成，直接关系到企业战略选择正确与否。为此，企业必须结合其内外条

件，科学认真地制订战略方案，西方战略理论和实践提出了以下几种应该避免的战略选择错误：

（1）胸无主见、盲目跟随。即不考虑本企业特点，不充分利用企业自身优势，盲目追随主要竞争者来制定战略，片面仿效行业中领先企业的做法，而忽视了行业中同类产品市场可能已趋饱和、很难进一步扩大的现实情况。在我国市场上曾经出现的一阵风搞彩电、一阵风上空调、一阵风生产 VCD 影碟机的现象，结果造成生产能力过剩、大量产品积压，企业资金周转困难，就是这种盲目跟随战略的典型例子。此外，在目前我国经济体制改革过程中，盲目跟随战略的另一种表现形式是：在社会上风行企业兼并、收购、联合时，不顾企业自身实力与对方企业的具体情况，也不考虑企业自身的核心技术能力，甚至不惜购进衰退行业中的弱小企业，这必然会使企业未来发展背上沉重的包袱，也不能有效地发挥企业原有的优势。

（2）本末倒置、自相残杀。即在企业刚刚拥有成功产品和业务后，就急忙去开发新的产品和业务，期求企业更大范围的繁荣，而忽视了对企业成功的产品和业务的巩固。在市场开拓与产品促销上投入大量的资金，而不在解决产品质量及性能上下功夫。将研究开发精力放在企业力量单薄的产品上，而不是放在企业有实力的产品中。将降低现有产品成本摆在中心工作地位上，而忽视了怎样抓住机会，以便在选定的市场面中建立较强的竞争地位。结果既不能得到新发展，还会失去企业原来拥有的发展优势。

（3）固步自封、墨守成规。由于开发成功了一个新产品，并取得了巨大的成功，就倾向于按照同样的思路去开发出另一个新产品，结果往往是第二次开发出来的新产品不再能够给企业带来较高的利润。类似地，已被过去经验证明是成功的战略，如果不随着内外环境的变化而适当调整创新，反而固步自封，墨守成规，采取守株待兔的做法，希望能够取得再次成功，则结果也往往是令人失望的。

（4）军备竞赛、两败俱伤。企业制定战略时，不对问题进行全面、客观的分析，过早地、片面地对企业的战略问题作出决策，这样做可能会因小失大，损害企业长远发展前景，例如，企业只片面追求与竞争在市场份额和销售收入上一争高低，没有综合考虑收入扩大时，成本（广告、推销、研究开发和制造成本）的大幅度同步增长，而置可能引发的价格战于不顾，凭一时冲动，贸然对另一家企业展开白热化的市场争夺战，这样做的结果或许能够为企业带来销售收入的增长，但却可能由于广告、促销、研究开发、制造成本等方面费用的更大增长而使得企业的盈利水平反而下降，边际利润减少，结果两败俱伤、得不偿失。甚至由此导致企业破产。

（5）多方出击、面面俱到。在企业面临许多有发展前途的机会时，企业不是有的放矢地、有重点地去进行评价和选择，奢想不放弃任何机会，往往会自觉或不自觉地希望抓住所有的机会，以实现广种薄收的目的，于是多方出击、面面俱到，将企业有限资源分散投入到每一个机会中，造成"撒胡椒面"的局面，而结果常常会由于企业内部时间、精力、资金等方面的制约，实际上很难同时兼顾所有项目的发展，最终必然是蜻蜓点水、力不从心，尽管在许多市场上建立了弱小地位，但却没有一个市场的地位是强大巩固的，实际上是所有机会都没抓住。

（6）失去理智、孤注一掷。当企业在某一战略上投入大量的资金后，结果发现该战略项目没有前途时，企业高层管理者往往难以接受战略失败的现实，总希望出现奇迹，所以，在战略决定上就倾向于认为既然已经投入了这么多的资金，就决不能随便放弃、半途而废，而应该再投入一些力量以争取成功，由于怜惜已投放的资金而不忍放弃，于是继续追加投资。结果在最后失败时浪费了更多的资源。

（7）克服缺点、求全责备。每个企业任何时候都会有缺点存在，同样也有优点存在；而对一个具体企业来说，可以利用的经济资源总是有限的，通常不可能做到既从优点中获益，又能对缺点有所改正。考虑到改正缺点至多是起到减少失误的作用，而利用优点则有可能从中受益，所以，对于企业来说，比较积极的态度应是努力抓住机会，以免企业在不断解决沉积问题中丧

失各种发展机会。而实际经营过程中，许多面临困境的企业往往倾向于将更多的精力用于改正缺点，而不是想方设法利用自己的优点来获益。结果因小失大，失掉了在发展中改正缺点的机会，反而是缺点越改越多。

第二节　“十倍速时代”的企业竞争战略

一、“十倍速时代”企业的生产组织基础

1. 精细生产方式(LP)

美国麻省理工学院国际汽车项目组(International Motor Vehicle Program，IMVP)对日本汽车工业进行深入的调查，发现以丰田公司为代表的日本汽车公司，与美国的汽车公司相比，只需要一半的人员、一半的生产场地、一半的投资、一半的工程设计时间、一半的新产品开发时间和少得多的库存，就能生产出质量更高、品种更多的小汽车。他们将这种生产方式起名为精细生产(Lean Production)。

(1)精细生产方式的起源。汽车工业的发展是人类生产方式进步的典型代表。第一次世界大战后，以美国企业为代表的大量生产方式逐步取代了以欧洲企业为代表的手工生产方式；第二次世界大战之后，以日本企业为代表的精细生产方式又逐步取代了大量生产方式。

①手工生产方式。19 世纪末，法国巴黎 Panhard — Levassor(P&L)机床公司开始制造汽车。工人都是熟练的技术工人，从机械设计和材料采购，到操作技术，很多工人自己是老板，他们与公司签订合同，在手工工场独立地完成产品设计和制作。P&L 公司完全按顾客的要求生产汽车。几乎没有两辆车是相同的，各种零件形状与尺寸都有差异，装配时只能对零件进行选配。因而成本很高，且易出故障，只能是富翁的奢侈消费品。这种手工生产方式大量使用通用机器，实行单件生产；其中，工人以师傅带徒弟的方式培养，具有高超技术；企业组织分散，产品设计和零件制造分散，一切生产活动是由公司的负责人来协调。

②大量生产方式。本世纪初，大量生产方式在美国兴起，亨利·福特组织流水线生产，推出了他的 T 型车，使劳动生产率大幅度提高，成本大幅度下降。驾驶和修理都比较方便，不用专门的司机和机械师。进行大量生产的技术关键是零件的互换性和装配的简单化。零件具有互换性才能使任何地方任何人加工的零件都能装配到一起。操作可以标准化，操作时间短，加快了产品出产的节拍。另外，使用传送带，使每个工件按固定的节拍从一道工序流向另一道工序。

福特在不同国家和地区建立了生产不同型号汽车的工厂，但每个工厂只生产一种车型，他的思想是，通过以标准形式生产产品，能极大地降低成本，从而使得公众富裕。实行大量生产的结果，导致了生产率大幅度提高。1908 年，生产一辆车的周期是 514 分钟(8.56 小时)，到 1913 年，降到 2.3 分钟，1914 年，实行流水线生产后，只要 1.19 分钟。随着产量提高，成本大幅度下降。T 型车刚出现的 1908 年，售价为 850 美元，到了 1926 年，售价仅为 290 美元，几乎人人都买得起。

大量生产方式由于分工精细，操作简化，工人只需几分钟训练，就能上装配线干活。工人甚至语言不通，也能共同制造汽车，操作简化使非熟练工人找到了工作，但操作单调乏味。随着大量生产方式在全世界的广泛传播和应用，在美国，原来有 100 多家汽车公司，到后来只剩下 12 家，其中最强的 3 家(通用、福特和克莱斯勒)占全部销售额的 95%。

大量生产方式使美国的劳动生产率大大提高，使美国成为世界上经济最发达的国家，同时也改变了世界各国人民的生活方式。

③精细生产方式。任何一种生产方式都有一个产生、发展与衰退的过程。因为任何一种生产方式有其优点，也有其缺陷。发展是螺旋式上升，大量生产方式否定了手工生产方式，精细生产方式又否定了大量生产方式。大量生产方式有一个根本的缺陷，那就是缺乏适应品种变化的能力，缺乏柔性。消费者一般先要解决“有没有”的问题，紧接着要解决“好不好”的问题。当福特汽车公司推出T型车时，正好适应了当时一般人的要求：要拥有一辆车，只要价廉、耐用就行。当这个要求满足之后，人们就要追求式样美观、舒适、省油等，这时，朴素、坚固、价廉的T型车就不受欢迎了。由于庞大的专用机器体系完全是为生产T型车而建立的，要改变原有的设备，耗资巨大，而且要停产一年。丰田汽车公司丰田喜一郎参观过福特汽车公司在底特律的工厂，并与生产管理专家大野耐一共同研究换模问题，大野耐一花多年时间研究出一种快速换模法。他利用轨道送进送出模具，采取一种一般操作工人能掌握的调整办法，使换模时间由一天减为3分钟。3分钟换模使得每个零件的制造成本比大量生产的还低，在制品库存大大降低，质量问题可以及时发现和就地返修。

精细生产综合了手工生产方式和大量生产方式的优点，克服了两者的缺点，使它成为新形势下最有生命力的生产方式。

(2)精细生产方式的基本思想。“精耕细作”就是农业上的精细生产。我国江浙一带，一直人口稠密，土地资源紧张。只有实行“精耕细作”，充分利用每一寸土地，才能生产足够的粮食和蔬菜，供众多人口消费。日本人工作上追求完美无缺，在制造上讲究双“零”是指零缺陷和零库存。这就是工业上的精细生产。精细生产的基本原理是：

①永远不满足于现状。精细生产的第一个基本原理是“不断改进”。改进与创新，都是进步和提高。改进是渐进式的进步，是细微的改变，日积月累，会获得巨大的成功；创新是跃进式的进步，是显著的变化，其过程是不连续的。如果创新之后无改进，则实际成果会降低，日本人学习了美国人提出的全面质量管理(TQC)，并予以改进全面质量管理(TQM)，后来居上。日本人的成功，首先体现在观念上，就是要进行永无休止的改进。

②消除浪费。对资源的占用和对资源的利用只能作出相对比较。对于库存和质量可以给出一个绝对的标准，即零库存和零缺陷。零是一种极限，可以无限地接近它，但永远不可能达到。工作上没有缺陷，则没有改进的余地。双零使得改进永无止境。只有达到双零，才能说在质量与库存方面完全消除了浪费。

③协力工作。自亚当·斯密以来，传统的分工方式渐渐成为主导潮流，大量生产将分工推向极端，致使每个人只能从事极其简单而专门的工作，极大地妨碍了人的创造力的发挥，使最重要的资源只能发挥简单机械设备所发挥的功能，是对人力资源的一个极大的浪费。协力工作是将职业、专长不同的人组织到一起，以小组的形式完成特定任务的工作方式。它是对传统的分工方式的革命。分工虽然使效率空前提高，但过细的分工也使协调空前复杂。协调的复杂将导致工作效率下降。协力工作将使协调简化。操作工人、维修工人、工业工程师、管理人员协力工作，可使生产现场出现的问题迅速得到解决；设计人员、工艺人员、销售人员和管理人员协力工作，才使并行工程得以实现，才使新产品开发周期大大缩短。现代社会的一个趋势是走向综合。要对市场作出快速响应，不仅企业内部要协力工作，本企业必须与供应厂家、顾客协力工作。

④沟通。现代化的通讯手段是实现组织之间沟通的物质条件。广泛的沟通是精细生产方式的关键，人员之间、部门之间、本企业与顾客、供应厂之间都需要沟通，及时传递信息，以使相互了解。没有沟通，谈不上协力工作。小组的每个成员都必须将自己的工作放到全局中去考虑，才能避免片面性。

总之，精细生产方式是适用于现代制造企业的组织管理方法。这种生产方式是以整体优化的观点，科学、合理地组织与配置企业拥有的生产要素，消除生产过程中一切不产生附加价值的劳动和资源，以“人”为中心，以“简化”为手段，以“尽善尽美”为最终目标，使企业适应市场的应变能力增强，取得更高的经济效益。

2．世界级制造方式（WCM）

世界级制造方式（World C1ass Manufacturing，简称为 WCM）这一概念的提出，不仅在于强调制造技术如柔性制造系统、机器人和数控加工等技术的世界先进性，更在于强调管理技术的先进性。WCM 在世界市场上具有下列特点：

（1）能够吸引、保持并造就本行业中最杰出的人员，因此能够吸收、应用并创造新的生产与管理技术、观念和思想；

（2）其产品无论在性能、功能或竞争优势、信赖程度等方面都具有一流水平，并能够对市场的条件变化作出最灵敏、有效的反应；

（3）在本行业中，至少在某一个方面，属于最强有力的竞争者，能比其它对手具有更迅速的增长和更丰厚的利润。

通常认为，世界级制造方式的概念应包括四个方面：

（1）无缺陷的全面质量管理新技术；

（2）准时生产方式；

（3）充分授权的工人自主管理；

（4）满足用户要求的高度的柔性制造系统。

世界级制造方式的形成，实际上是生产与作业管理经过近一个世纪的发展和完善的结果，它是兼收并蓄了各个发展时期生产与作业管理实践的创新成果，并广泛吸收各工业化国家民族文化特色而形成的，代表了当今世界生产与作业管理的发展水平和方向。

不同的经济、技术发展时代将赋予世界级制造方式不同的含义。因此，判断 WCM 本身并没有重大的意义，知识经济时代的 WCM 框架的核心是顾客和质量，其中 WCM 把质量定义为：使顾客满意、快乐、信赖的产品，并且使它能够融入 WCM 的各项要素之中，成为协调各项要素和全部活动的中心。

二、企业购并战略

在市场经济条件下，优势企业要借势实现低成本的扩张和发展；而劣势企业则要以各种方式寻求出路，摆脱困境。这两种目标的有效结合，就形成了企业购并。企业购并是一种吸纳式的企业重组方式，是市场经济的必然产物，也是国有企业战略性调整的重要途径之一。

1．企业购并概述

企业购并是指企业的收购与兼并（Merger & Acquisition），特指企业间的产权交易行为，其结果是一个企业获取对另一个企业的控制权。其中，收购（Acqisition），指一个企业用现金或者该企业的股票去购买另一个企业（又称目标企业）的股票或权益，以获取目标企业的控制权的行为。

企业购并一般发生在规模大、经营好、效益佳的企业与规模小、效益差的企业之间，并由前一类企业合并后一类企业。即所谓的大鱼吃小鱼，然而这个大小标准不能单以资产规模来看，规模小但经营效益好的公司吸收规模大但效益差的公司的情况也屡见不鲜，在当今改革开放的中国，小鱼吞大鱼已屡上报纸新闻，杭州娃哈哈集团是乡镇企业，却购并了连年亏损的国有大企业杭州罐头食品厂。上海针织九厂凭依其“三枪”名牌优势先后成功地购并了比自己大的上海统益袜厂和针织十七厂。然后，针织九厂经过“蛇吞象”式消化，调整产品结构，清偿旧债，

产品供不应求，利润大增。

在市场经济条件下，企业购并具有宏观上优化经济结构，提高资源宏观配置效率，并有利于减轻社会震荡；微观上扩大优势企业资产存量，强化企业经营管理意识，减少投资成本和生产经营成本，提高规模经济效益，减少经营风险的双重功能。

2. 企业购并的发展历史

企业购并作为市场经济的产物，与市场经济的发育程度密切相关。现阶段，我国市场经济的发育程度与发达国家相比，还有很大差距。在我国企业购并与重组过程中，应当注意研究国内外的企业购并的发展历史和成功经验。

自19世纪以来，以美国为代表的西方国家至少出现过五次购并浪潮，形成了国外企业购并的五个发展历史阶段，它作为经济扩张、调节资源配置的一种手段，在很大程度上推动了有关各国经济的发展。

(1)横向购并阶段。横向购并阶段出现在1897～1903年，形成了西方第一次购并浪潮，这次购并以同行业间横向购并为主。在这次购并中，至少有2864家企业被购并，购并资产总额63亿美元，使美国的产业结构和企业组织结构得以有效调整。完成了企业结构由传统结构向现代结构的转变，为其带来了规模效益和现代化的经营管理方式。工业资本极大地集中，当时美国100家最大的公司控制了全国40%的工业资本。在钢铁、石油、烟草等行业，购并后的企业控制了50%以上的市场。

(2)纵向购并阶段。纵向购并阶段出现在1915～1929年，形成了西方第二次购并浪潮，这次购并以纵向购并为主要特征。在这次购并中，仅工业领域就有4万多家企业发生了购并行为，购并范围从制造业扩展到公用事业、采矿业、银行业等。美国国会于1914年通过了《克莱顿法》，明确规定公司之间的任何购并，如果可能导致垄断的后果都是非法的。因而纵向购并使得同行业多家大企业都在同时进行向前向后的结合，企业购并较少产生垄断，企业之间的竞争反而加剧。

(3)混合购并阶段。混合购并阶段出现在1953～1970年，形成了西方第三次购并浪潮，这次购并以混合购并为主要特征。在这次购并中，仅1967一1969年三年中，就完成了10858起购并。当时，许多不同行业的中小企业合并成为分散经营的大公司，产生了许多巨型和超巨型的跨国公司。主要原因是股票持有人要求持有多样化的证券以分散风险，要求经理人员增加企业中产品种类。这就促成了企业跨行业购并。

还有不少购并企业获得被购并企业的产权后再进行资产重组，然后把改组后的企业再整体或部分地出售出去，以获得高额收益。这一时期产权经营成为很多企业的主要经营活动。据统计，在这次购并浪潮中，被购并的企业达2万多个，其中25%的中小企业被购并后又转手出售。

(4)杠杆收购阶段。杠杆收购阶段出现在19715～1992年，形成了西方第四次购并浪潮，这次购并以杠杆收购为主要特征。在这次购并中，混合购并比例急剧下降。许多前一阶段形成的混合型企业，由于进入到原先并不熟悉的业务领域，原有的技术和管理优势难以发挥。经营效果却不理想，

这一阶段，杠杆收购(也叫举债购并)成为企业购并的重要方式。杠杆收购，即靠发行高利息高风险债券进行企业购并，由此形成的巨额债务由未来被买下的目标公司的资产及收益来偿还。由于债务观念的根本转变，只要目标公司的财务能力能承担较大规模的债务，则筹集相应规模的债务就不会有多大清偿风险。因而购并的规模都很大。1981一1984年的交易额超过3300亿美元，1981一1986年6年内超过10亿美元的购并多达103起。甚至出现100亿美元的超大型购并。

(5)强强购并阶段。强强购并阶段始于1994年，它席卷西方各国及发展中国家，形成了全

球第五次购并浪潮。仅 1994 年 1 一 9 月,美国购并总额就达到 2200 亿美元,主要分布在金融、服务业、医疗保健业、电讯业、大众传播及国防工业五大产业。1995 年,企业购并收购数达 3510 起,交易额达 3650 亿美元。

从 90 年代美国并购的情况看,非上市公司购并数量增多,即非上市公司参与购并的数量占全部数量的 83%,但非上市公司的交易额小于上市公司;企业购并的行业比较集中;企业购并交易以股票支付方式为主(股票支付占 37%,现金占 27%,现金股票混合占 36%);跨国购并日益增多。跨国购并既包括美国兼并收购国外公司,也包括外国公司购并美国公司。

上述五次购并浪潮促进了一批巨型、超巨型和跨国大公司的产生和发展,完成了资产规模的迅速扩张和增殖,推动了产业的升级和资产结构在全社会范围内的优化配置,对美国经济发展产生了深远影响。

三、超强购并和定时出击

1. 第五次全球购并浪潮的特点分析

世界经济正处于第五次企业购并高潮之中,这次高潮中出现了许多企业购并的新特征,购并新特征又呈现出一系列购并的新趋势。

(1)企业购并规模不断扩大。在目前西方世界激烈的垄断竞争中形成的资本集中必然推动企业不断扩大自己的资本,使企业积累规模越来越大,这就形成了企业购并对象越来越大,垄断程度越来越高的趋势。反之,在这种背景下,不进行较大规模的资本集中,不很大程度地扩大自己资本实力,就不能在竞争中取得优势,就有被集中更多资本的企业打败的危险,也就不能保存自己原有的最起码的资本和地位。

在早期的资本主义时期,中小企业主拥有的资本规模小,他们获取的利润也有一定的局限性,他们的资本积累不可能保证有较高的资本集中,加之市场体系尚欠发达,这时的企业购并只能在分散经营的规模较小的资本实力有限的企业之间进行,企业购并的规模一般很小。

到上世纪末,少数大垄断公司实力已经初具规模,但是,在一个部门里,除去少数大垄断公司外,存在着大量的非垄断性中小企业,大垄断公司为了巩固自己实力地位,加强垄断程度,就必须与大量的局外中小企业进行竞争,并予以购并之。但这种企业购并规模毕竟有限。

第一次世界大战后,随着社会经济的发展,垄断资本实力的增强,不仅少数大垄断公司实力得到增长,而且各个部门出现了为数可观的具有一定资本实力的中小垄断企业。因此,企业购并对象就由战前的大垄断企业对非垄断性中小企业的兼并,转而为战后的大垄断企业对大量中小垄断企业的吞噬。企业购并的规模有所扩大。

第二次世界大战后,科学技术进步、企业规模扩大,垄断资本实力加强,形成了为数众多的实力雄厚的垄断集团,为了巩固自己的地位,加强垄断统治,它们彼此之间展开了激烈地争夺战。从而,战后企业购并的对象就由战前的大垄断企业吞并中小垄断企业为主,转化为大垄断企业之间的相互购并,于是企业购并规模空前扩大。

仅从美国企业购并发展史来看,历史上形成的五次购并高潮,企业购并规模一浪高过一浪。第一次购并高潮主要是把大量分散的中小企业合并成少数垄断公司,购并对象企业规模不大。本世纪 50 年代还局限在最大的 500 家公司与 500 家以外的公司之间的购并,60 年代已经进展到最大的 500 家公司之间的争夺,70 年代进而发展到最大的 100 家公司之间的火拼,购并规模不断升级。

(2)企业购并争夺日趋激烈。在企业优胜劣汰过程中,企业之间通过购并活动展开了激烈的争夺战。争夺竞争日益加强的重要表现在于:争夺购并对象的斗争十分激烈,企业购并的代价日趋沉重。

①争夺购并对象的斗争十分激烈。第二次世界大战前，购并一般都是一对一的购并，一家企业看中另一家企业，可以一举而并之。

但是到战后，一家企业要购并另一家企业，不是轻而易举的，需要打败许多竞争对手，才能最后获取胜利。特别是在争夺一些有利可图的购并对象，争夺十分剧烈。这些对手有本部门的，也有其他部门的，有本地区的，也有其他地区的，有本国的，也有国外的。战后，一对一的购并已逐步减少，多头购并不断增长，且这种多头购并的数目也大量增长。

1981年，在美国，争夺购并大陆石油公司时，开始时，为数众多的企业相互火拼，最后还有几家庞大公司坚持下来，彼此间展开了激烈的争夺战。它们是：城市服务公司、加拿大的多姆石油公司、莫比尔公司、杜邦公司和加拿大最大的酿酒公司西格拉姆公司等，如此众多的实力雄厚的垄断公司都投以巨额资金，相继参加了这场斗争，争夺一家规模庞大而又有利可图的购并对象，因而竞争异常激烈。

②企业购并的代价日趋沉重。许多企业在购并活动中，都要筹措大量资金，因而，购并一家企业，所付代价大幅度增加。企业购并的代价日趋沉重，企业购并需要筹措大量资金的主要原因是：

首先，企业购并的代价来自日趋沉重的购并价格。战前，一家公司购并另一家公司，购并公司投标价格一般略高于目标公司的股票市场价格即可；在战后购并争夺战中，要想取得胜利，企业必须付出相当大的代价。60年代以前，购并公司投标价格高于目标公司股票市场价格一般为25%左右，就可取得成交。到了80年代，这一比例已上升到60%以上，在1亿美元以上的大购并中，这个比例增长到100%倍以上。

其次，在购并活动中，采用现金方式购并的比例大幅度增加。与过去购并活动主要是以交换股票方式为主的企业购并活动相比，现在，在竞争激烈的情况下，只有用大量现金购买对方股票，才能快速用强有力的资金实力压倒对手。特别是80年代出现借贷购并后，购并目标企业的代价和风险都大大增加了。

再次，由于企业间购并数目日益增长，争夺日益激烈，经营购并业务经纪人的佣金也乘机大幅度提高，60年代，购并企业支付的佣金，平均为目标企业市场价格的20%，80年代高潮中，曾增加到50%，极大地增加了企业购并的负担。

另外，在企业购并过程中，购并对象越来越大，争夺者越来越多，在众多的强有力的竞争中，必然是购并成功率日趋下降。过去，一对一的购并，几乎是大部分购并均能获得预期的成功。现在，多头购并，多少家企业同时争夺一家目标企业，代价大，竞争激烈。据丹尼斯·宾德的计算，1965～1969年，美国购并高潮中，购并投标114个企业，其中只有35起由投标者真正获得目标企业的控制权，占购并目标总数的31%，另外43起目标企业仍保留独立地位，其余34起则另找对象。

③被购并企业反抗激烈。过去的企业购并一般都是大企业吃掉小企业，或者购并行将破产的企业，由于双方实力悬殊，购并公司可以轻而易举地成功。现在，购并的目的都是占领新的阵地，购并对象都是具有一定实力的企业，甚至都是一些利润率相近的公司彼此进行购并。

一般来说，被购并公司与购并公司都同样具有活力。因而，在购并过程中，购并公司去吞并被购并公司，始终都处于敌对状况，与战前那种彼此之间进行协商的购并，截然不同。在敌对购并中，被购并公司千方百计地采取多种措施，维护自己的权益，使企业不致被购并。尤其是在多头购并中，被购并企业有充分选择余地，甚至可以加强自己的实力地位，与购并企业相抗衡。

在企业购并中，常用收购对方企业分散在股市的股票，达到购并目的。被兼并企业为了抵制这种做法，往往用高价收购本企业的股票，这样，自己企业掌握更多股票，其他企业难以收购达到控制目的的股票份额，要想达到一定的比例，必须出更高的代价。现在的购并活动，有相当一部分是在实力相当强大的企业之间进行，一家企业想染指另一家企业，收购该公司大量股

票，后者同样有实力可以筹措资金收购前者的股票，与之对抗，这种反收购的斗争在当前企业购并中是屡见不鲜的。

另外，有的公司还采取增发新股票的办法来分散本公司的股票，使少数人操纵一定量的股票、达到控制公司的目的更加难以实观。

还有的公司采取修改公司章程的办法，以抵制其他公司的控制。如规定错开董事任期，每年只能有少数董事入选，外人无法在短期内得到董事会的多数票支持。(3)企业购并成了企业资本积累的主导手段。社会资本积累是由个别资本扩大实现的，个别资本的增大的方式有企业购并和企业内部积聚两种。积聚是社会扩大再生产的基础，企业主总是从企业经营中获取一定数量的利润，进行利润再投资，实现一定规模的扩大再生产，然后才有可能通过积聚以增大个别资本的办法去购并他人资本。

自资本主义初期直到第二次世界大战前，资本积聚在社会资本积累中一直占据主导地位，个别资本增大一般是 70—80%来自企业内部积聚，虽然经过第一次兼并高潮和第二次购并高潮，并没有从根本上改变这一局面。依据 J·弗雷德·韦斯顿研究的资料，本世纪上半期，美国企业资本积累主要是由内部积聚增长的，1900—一 1948 年美国 74 家大公司资产额共增长了 325.6 亿美元，其中通过利润再投资的企业内部积聚增长共 218 亿美元，占 66.9%，通过外部购并增长共 107.6 亿美元，占 33.1%，一些大公司的资产额增长，主要是依靠内部积聚增长的。

企业购并是企业通过大鱼吃小鱼的办法将分散的较小的资本并成统一的较大的资本，而引起个别资本的增大，因此，企业购并是加速资本积聚的重要条件。同时，购并会形成生产要素重新组合，企业内部结构进行新一轮配置，规模经济日趋合理，使企业能够在更大范围内满足资本增殖的要求。

在第二次世界大战后诸多因素发生变化的情况下，许多规模庞大的企业，已经积累雄厚的资金，有能力进行大规模购并活动，购并手法更加多样化，特别是借债购并的兴起，不具备购并实力的企业，也有可能进行购并。购并在资本积累中的地位逐步加强。美国新罕布什尔大学经济学教授萨缪尔·里德在他的著作中分析了美国最大 200 家公司的资料，1960 年，200 家公司资产额依靠内部积聚增长率为 5.0%而依靠外部购并增长率为 5.6%，两者速度已经基本持平，通过 60 年代购并高潮，到 1968 年，增长率分别为 5.2%和 15.6%，各企业外部购并发展速度远远快于内部积聚。

(4)购并在地域上逐步扩大。

①企业购并活动与地区经济状况密切相关。一般来说。企业购并活动首先以本地区购并为主，由于生产、运输、销售和市场等因素的作用，企业在本地区进行购并活动有着较为有利的条件。

企业购并行为是一个企业吸引另一个企业，企业购并地区配置是一个地区的企业把另一个地区企业吸收到自己的范围内，在各个地区企业间的相互吸引，形成一股吸引力，引力大的地区就可以进行更多的购并活动，从而形成一定的购并活动中心。从购并历史来看，美国企业购并活动曾形成四大中心，即纽约、加利福尼亚、伊利诺斯和宾夕法尼亚 4 大州，四大中心不仅本身购并活跃，而且相互之间购并频繁。另外，在四大中心周围形成了佛罗里达、印第安纳、俄亥俄、马萨诸塞和密执安五大次中心，五个次中心围绕着四大中心，相互吸引，彼此购并，十分活跃，而五大次中心彼此之间的购并行为甚少。

企业购并活动是随着地区经济发展程度高低变动而不断变化，当美国经济发展逐步由东北向西南方向推进的同时，企业购并活动亦随之呈现出同一方向发展。从 1933～1970 年，美国购并活动中心点由东北部地区向西南部地区推动了约 200 英里。

②企业购并由以国内购并为主向跨国购并为主发展。随着全球经济的发展，贸易开放度的

不断加深，生产和资本国际化逐渐成为世界经济发展的一个重要趋势，许多大公司在把资本投向海外市场的同时，还将部分资本用于购并海外企业。企业购并由以国内购并为主向跨国购并为主发展。

1987年，英国最大的化学公司——帝国化学公司购并了美国的斯托费公司，以拥有生产某些基本化学的先进技术和某些特种化学产品，而这时法国最大的化学公司罗纳一普朗公司抢走了基本化学部分，荷兰化学公司AKJO公司分割了特种化学产品部分，两起跨国购并调整了各国化工行业的内部结构。

1989年，美国通用电器公司将其在欧洲强有力的竞争对手——英国通用电器公司购并，成为世界第一大的消费电器公司。

在第一、二次购并高潮中，资本及资本存量的流动主要局限在国内，企业购并也主要局限于国内企业之间的相互购并，自第四次购并浪潮以来，跨国购并成为发达国家企业购并的一大趋势。

(5)企业购并的目标和动机高级化。过去，购并对象主要是倒闭企业或亏损企业，现在购并则要求获取技术，解决能源和原材料，增强金融实力等，购并目的和动机逐步高级化、多样化，购并由单纯追求规模扩张向追求竞争优势的方向发展。

由于大企业的购并范围超越资本界限，购并方向已不同于实力大小的次序，购并目的朝着多样化发展，部门交叉更加频繁，这就使得企业之间的购并更加错综复杂，交叉争夺，经常在众多大企业之间形成一场购并混战。但是，随着战略管理的发展，在经历了前四次购并浪潮后，西方企业购并已由单纯追求规模扩张向追求整体竞争优势，发挥1十1>2的效果，使资源得到最有效配置的方向转移。

理性战胜了野蛮，友好合作又成为时代的主旋律，在战略管理成为企业管理核心的今天，随着世界经济的发展，新一代经营者阶层的形成，市场竞争格局的变化，企业购并逐渐地被广泛当作实施经营战略的一种手段。大企业以提高资产存量，优化资本结构，全面提高市场竞争力为宗旨，中小企业则在经济不景气时为谋求生存和发展的空间而主动出击追求新的事业领域获得新的收益机会，开始成为企业购并的动机。购并企业和被购并企业都愿站在战略高度，有计划地、主动地调整资源配置。

许多昔日的敌人一反常态，开始与以往和将来的竞争对手联姻，如1996年12月，美国波音和麦道两家飞机制造公司宣布合并，共同迎接竞争对手欧洲空中客车制造公司的挑战。1996年4月，英国的电讯公司和原属政府所有的大东电报局，一改往日的竞争姿势，进行合并的谈判。另外，通过发行“垃圾债券”购并大公司后，把被收购企业进行肢解的敌意收购行径已不受欢迎，且日益遭到被收购企业的抵制。例如，在第五次购并浪潮中，善意收购已占多数，交易双方倾向于结成战略联盟，求得竞争中的整体优势。

2.“十倍速时代”的企业跳跃领先战略

英特尔集团的创办人之一摩尔预言(1965)，电脑微处理器芯片的运行速度每18个月将增大10倍。这项广为人知的“摩尔定理”年复一年地被证实。英特尔推出新产品的速度，决定了电脑业界的发展进程。定时出击管理阶层在已订的期限内，以可达成预期目标的步调来经营企业。定时出击策略就像节拍器，为企业变革敲定了可预期的节奏。很少有公司能享有和英特尔一样的市场领导地位，定时出击具有规律、有节奏，而且完全主动。英特尔不仅每18个月推出新产品，每9个月也增加厂房设备。定时出击还造成一种强有力的心理冲击，为赶上订出的期限，企业内会产生一种往前冲的迫切感，而且个人和团队的能量更容易集中于共同的目标。虽然改变的速度快，但因为可以预期，所以主导企业往往快而不乱，而追赶企业往往一片混乱，无所是从。利用这种可预测的定时出击方式英特尔成功地阻止竞争者进入芯片市场；而且，当英特尔无法满足市场需求时，竞争者也无法染指芯片市场。

对快速变化的产业,定时出击策略能帮助企业决定产业改变的速度。在变化速度不大的产业,定时出击策略依然可以抗衡管理阶层的惰性倾向。企业跟随定时出击的节奏开步走,就能激发一种自我动力;能有效管理转型的公司,则能维持动力源源不绝,且不错过任何重要的节拍。

企业转型的过程中,管理阶层通常虎头蛇尾。他们重视计划管理,无视于转型的严重性,在转型过程中沟通不易、不当的做法常会导致延宕,而付出极大的代价。利用定时出击策略管理转型,就可以避免上述错误。

成功的企业能从定时出击中,学会如何主导重要的转型过程,并因而缩短转型所需的时间。在十倍速变化的市场,企业转型的成败更显重要。市场速度愈快,转型愈频繁,管理阶层所需花费的管理时间愈多,而且转型本身的困难度也愈高。吉列公司每年就利用定时出击策略,进行约 20 个新产品的转型。吉列通过一个有规律的转型过程:不同产品的研发、上市、成功同时进行,来达成产品管理的平衡与稳定。通常在下一个产品研发成型后,才开始进行上一代产品的生产。例如,感应型刮胡刀,就是在后继产品"超越"系列开始研发后上市的。除了主导产品转型,吉列还努力大幅缩减转型所需的时间。在美国市场推出感应型刮胡刀后,吉列花了四年渗透全球市场。但后继产品"超越"系列,三年内就成功登陆全球,吉列的营利不仅加速成长,而且能够阻止竞争者模仿吉列的产品。"十倍速时代"的企业跳跃战略切忌虎头蛇尾,而应刹那间决胜负。

第三节　知识经济时代小型企业的成长战略

到了知识经济时代,管理学的基本原理和操作方法,会具有更普遍的适用性。因而并不存在不同规模的企业管理学或战略管理学。但是,由于小型企业有着不同于大中型企业的独特的经营特点,加之,知识经济时代企业的兴衰存亡,瞬夕万变。因而在战略类型的选择、战略发展阶段的划分等方面也表现出许多独特的性质。

一、小型企业概述

企业是从事生产、流通、服务等经济活动的社会经济的基本单位,可以从不同的角度划分为不同类型的企业。按某种资源密集程度的不同,可以划分为劳动密集型企业、资本密集型企业、技术知识密集型企业等;按企业组织形式的不同,可以划分为独资企业、合伙企业、公司制企业。其中公司又有无限责任公司、有限责任公司、股份有限公司、两合公司、股份两合公司、独资公司等具体形式。按企业规模的不同,可以划分为大型企业、中型企业和小型企业等。

1. 小型企业的一般涵义

(1)小型企业是什么?小型企业在管理学上是一个比较模糊的术语,相对大中型企业而言,小型企业是指规模小的企业。它具有适应性强、灵活性大等优势。但另一方面,小企业因其小,也具有技术力量不足、资金不足、重要原材料不足等困难。面对着具有雄厚资金、先进技术和众多人才的大企业,小企业只有着眼于企业长期的生存和发展,才能在竞争中发展壮大起来。而这一切,需要小企业的领导者具备正确的战略思想,制定出适合自身条件的经营战略。

由于小型企业和中型企业一般没有特别明显的界限,在经营管理上极为相似,本书所阐述的小企业可以理解为通常所说的中小型企业。

(2)美国政府于1953年成立了小企业管理局(Small Business Administration),向那些无法从其他途径获得优惠贷款的小企业提供长期资金支持。

美国小型企业管理局规定,只有符合以下条件的企业才有资格以小型企业的名义申请贷款:①独立拥有和经营;②在本行业中不处于主导地位;③企业的规模限制,销售额:零售业200——800万美元,批发业990～2200万美元,建筑业100～950万美元,农业100万美元;制造业雇员人数0——1500人。

(3)日本1973年制订的《中小企业基本法》规定。按日本1973年制订的《中小企业基本法》规定:在制造业,从业人员不满300人,资金不满5000万日元;在商业服务业,从业人员不满50人,资金不满1000万日元的企业属于中小企业。规定制造业的从业人员不满20人,商业服务业不满5人的企业为小企业。

(4)我国大中小企业的划分。我国有关部门于1978年和1988年先后发布过划分大中小型工业企业标准。在此基础上,1992年,国家经贸委又重新发布《大中小型工业企业划分标准》,作为全国划分工业企业中小型规模的统一标准。

我国企业生产规模划分为特大型、大型(分为大一、大二两档)、中型(分为中一、中二两档)、小型四个类型。标准规定,凡产品单一的行业,能以产品生产能力划分的按产品设计生产能力或查定生产能力划分,凡产品品种繁多,难以按产品生产能力划分的则以生产用固定资产原值作为划分标准,有特殊规定的除外。其中,设计能力是指企业进行新建、扩建或技术改造时,设计任务书和技术设计文件中所规定的产品生产能力。查定能力是指由于进行设备改造、技术革新等措施,企业生产能力已超过原设计能力,或者由于地质条件、设备条件的改变达不到原来的设计能力,重新进行审定的产品生产能力。

2. 小型企业的地位

纵观企业发展的历史,小型企业在世界经济的舞台上从来就占有极其重要的地位,它所产生的巨大作用,尤其是在创造就业机会,增加国民财富和推进科技进步方面所起到的巨大作用已越来越多地受到人们的重视。

(1)企业个数。据1976年美国联邦小企业局报告说,小企业占美国企业总数的97%,为1000万个。虽然美国每年都有大批的中小企业破产倒闭,但新的中小企业不断出现,其数量比倒闭的中小企业要多得多。美国目前每年增加的企业数约有60万个,小企业占大多数。在法国,从业人员在50人以下的企业,占法国企业总数的96%。意大利是西方主要工业国家之一,目前全国工业企业总数约15万家,其中99%以上为中小企业。日本在1972年,中小企业有508万家,占日本企业总数的99.4%。根据1995年我国进行的第三次全国工业普查,就企业数而言,中小企业数为7253406个,占工业企业总数的99.91%,而大企业数为6416个,占工业企业总数的0.088%。

(2)就业人数。据有关统计资料表明,在1700万美国企业中,99%的企业雇员人数少于100人;小型企业雇员人数占美国总雇员人数的一半;在1960年至1985年期间,有80%的新的就业机会是由小型企业创造的;在1980年到1988年期间,当排名"幸福"(Fortune)杂志前500家的企业中有300万人失业的时候,小型企业却创造了1700万个就业机会。在美国,撇开农业部门不算,大约有60%的劳动力是在小企业中就业的。在日本,在中小企业中就业的人数为3040万人,占日本全国非农业人数的80%。1954年到1972年,日本的中小企业增加了60%多,从业人员增加了一倍以上。根据1995年我国进行的第三次全国工业普查,就从业人数看,中小企业为11957.92万人,占工业企业总人数的83.23%,大型企业为2409.31万人,占工业企业就业总数的16.77%;另外,我国香港地区的中小工厂雇佣的工人占工人总数的50%以上,1951年至1975年间,香港的小厂雇佣的工人增加了8倍,而同期的香港人口只增加了1.8倍。

(3)经济地位。从中小企业在国民经济中所占的地位来看。日本制造业中的中小企业的生产额,约占全国私人制造业生产额的50%左右,商品销售额占40%以上。根据1995年我国进行的第三次全国工业普查,就工业总产值来看,中小企业总产值为58691.99亿元,占工业总产值72.89%,大企业为21827.62亿元,占工业总产值的27.10%;就本年应交纳税金总额看,中小企业为2422,69亿元,占工业企业应缴纳税金总额的52.17%,而大型企业为2220.93亿元,占47.83%。

(4)研究与开发。小型企业在研究与开发上通常比大型企业还要积极。研究还表明,美国小型企业在基础研究上所投入的资金是大型企业的两倍多,同时,小型企业在产品和服务方面的革新中也占有相当的比例。例如,六年一度的由《食品加工》杂志(Food Processing)设立的,"食品加工与革新"奖,其奖金额的43%就由年销售额不过1000万美元的公司获得。

二、从战略角度看小型企业

要研究小企业的成长战略,首先必须了解小企业具有哪些特点,只有把握住这些特点,才能确定正确的战略思想,从而制定出正确的经营战略。从战略角度看,小企业具有下面一些特点:

1. 小型企业经营的特殊性

(1)对市场变化的适应能力强。中小企业创办容易,主要是兴建所需投资少,建厂与投产的难度不高,并且创办时间短、见效快。另外中小企业规模小,技术装备较简单,产品比较单一,在市场变化时,容易灵活转向,具有较强的适应性,有"船小好调头"的特点。它可以迅速适应市场的变化,为社会生产、人民生活和外贸出口生产急需的产品。中小企业能对市场变化作出灵敏的反应,在竞争中,能抓住时机,抢在大企业之前将产品打进市场。我国百货商店里的商品,绝大部分是由中小企业生产出来的。

(2)市场信息传递快,更易接近顾客。小企业经营产品的品种较少,面对的市场也相对很小,所以,小企业较大企业更容易接近顾客。市场信息反馈及时、灵敏。这一特点使得小企业有条件根据顾客的特点,制定针对性强的经营战略。

(3)资金缺乏,生产成本相对较高。中小企业资产规模小,筹资的物质基础小,筹资较困难。这一点促使中小企业要采取各种有效措施,提高筹资信誉;另外,要求中小企业在战略制定中量力而行,使有限的资金发挥出更大的效能。也正因为生产规模小,难以取得规模经济效益,同时,技术装备、技术构成低,生产效率低,消耗大,更加大了生产成本,使企业资金更加缺乏。

(4)经营风险大。小企业虽然由于市场狭小,顾客较少,可以更好地满足顾客的要求,但是它不能像大企业那样有效地分散风险。因为小企业往往严重地依赖于某种产品或技术,一旦发生技术变革或失去一些顾客,就会受到很大的打击。小企业的这一特点对经营战略的制定提出了较高要求。

(5)经济活动过程简易,容易管理。中小企业拥有的固定资产较少,职工人数不多,企业的生产能力、产值和利润也较低。小企业通常是由为数不多的几个人组成的小班子来进行管理的,管理机构较为简单,层次少,信息传递快,由于生产过程简单,技术装备比较简易,管理和技术的难度不大,因此比较容易管理。尤其是在我国,小企业受上级干预少,拥有较大的自主权,厂长、经理的经营战略思想可以更好地贯彻下去,为小企业经营战略的实施提供了必要的条件。

(6)生产专业化,与大型企业有较强的互补性

小型企业分布范围十分广泛。随着我国经济体制改革的深入和乡镇企业的蓬勃发展,这种分布将更为广泛。小企业能因地制宜地设立,因此,它就可以利用大型企业所无法利用的分散、

零星的资源，有利于我国生产力的合理布局和我国城乡经济协调发展、共同繁荣。随着科学技术的进步，社会生产的专业化分工越来越细，并由部门的专业化发展到产品专业化，发展到零部件生产和工艺的专业化。任何大企业都不能囊括社会的全部生产。为了提高劳动生产率和产品的竞争能力，必须实行分工协作，实行专业化生产。

由于中小企业变化灵活，因此它在产品的品种、结构、性能、外观和装潢上，能够适应用户和市场情况多变的需要，表现出较强的适应性。也正因为如此，中小企业能够较好地与大企业进行协作，填平补齐。又表现了很强的互补性。美国通用汽车公司有27000家中小企业为其提供零部件，它们提供的零部件和半成品，约为通用汽车公司产品的50%。日本的松下、日立、东芝等大电器公司的产品，70%的零部件是由中小企业为它制造的。

2. 小型企业战略制定的特殊性

(1)小型企业的业主个人素质决定企业战略的质量。小企业主既是战略管理者，又是企业能量的发动机，其个人素质决定着企业战略的质量和企业的成败。小型企业由于与大型企业间存在着所有者与经营者二者之间的分离程度不同的问题，因而其战略制定过程也不同。大型企业的总经理必须权衡众多股东们的不同需求；而小型企业的总裁通常也是其所有者，企业的主要的股票持有人。他在专业知识、能力以及经验等方面的优点可能导致企业的成功，他个人的缺点也可能导致企业的失败。

(2)个人和家庭的需要能强烈地影响企业的战略。大型企业的管理人员和股东一般都会选取增长战略作为企业的基本战略。而小型企业一般会选择稳定战略，因为小型企业的雇员一般都是其家庭成员，他想给他们一个"体面的生活"，以及自己能够成为这家足够小的企业的老板，以便于自己能够很舒服地管理它。业主个人和家庭的需要能强烈地影响企业的任务与目标，因而如果想要弄明白一家小企业的目标是什么，你首先应该明白企业主个人的动机是什么，因为这二者基本上没有什么区别。

(3)小型企业战略分析较简略。小型企业的战略环境分析没有大型企业那么复杂。小型企业的经理总是倾向于相信他们自己比别的人更加了解自己的企业，因而也只有他才能管理好他的企业。小型企业通常不聘请"专职的环境分析员或战略顾问"，甚至有的小型企业的经理仅凭直观感觉进行战略决策。

3. 小型企业的经营风险及失败的原因

经营小型企业风险极大，每年在美国都有成千上万的小型企业被淘汰。即使是在经济最景气的时期，企业在创办的头5年中存活的可能性只有50%。由此可见其风险程度，表3.2.5显示了美国1987年倒闭的61290家企业寿命分布情况。

表3.2.5　1987年倒闭的61290家企业寿命分布(%)

企业寿命	各类企业合计	制造业	批发业	零销业	服务业
≤1年	10.0	7.8	7.7	12.0	14.9
2年	12.4	13.0	12.5	15.9	12.7
3年	11.4	11.3	11.3	13.7	11.2
4年	9.4	9.9	9.5	10.1	8.9
5年	7.5	7.0	8.4	7.6	7.8
0—5年合计	50.7	49.0	49.4	59.3	55.5
6—10年	24.6	23.2	25.5	22.0	24.6
≤10年	24.7	27.7	25.1	18.7	19.9

企业寿命	各类企业合计	制造业	批发业	零销业	服务业
总计	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

根据国内外专家的研究，小型企业失败的原因一般有以下几点：

(1)缺乏战略管理。从表面上看，小型企业失败原因五花八门，但其深层次的原因还在于缺乏战略管理。在小型企业创业的时候没有制定好经营战略，又没有形成一个有效的绩效评估与控制的系统，终以失败而告终。

小型企业中普遍存在缺乏战略管理的问题，其原因在于：小型企业的经营者在创业初期通常没有足够的时间考虑战略问题，经营过程中的日常小事占据了作长期规划的必要时间；还有小型企业的总裁不懂战略管理或者不熟悉战略管理，或者认为战略管理与小企业无关；也有的小型企业的经营者尽管认识到了战略管理的重要性，但常常缺乏战略决策制定过程所必需的技巧，并且没有钱或不愿出钱去聘请那些有经验的人作战略顾问。

国外研究表明，小型企业的经营成果与战略管理相关密切。例如，对 265 家干洗企业的研究表明，有 5 年以上制订战略计划经验的企业，其增长及净收益方面的成果远远超过其它没有 5 年经验的同类行业。另有一项对 135 家 6 个不同行业的小型企业的研究表明，有过 3 年以上战略计划经验的企业无论是在销售额增长上还是在利润增长上都远远超过其它没有制订战略计划的企业。大量事实又证明，具有一定的结构性，较为正规的计划对于小型企业和发展中企业来说是十分有益的。对前面提到的干洗企业的调查还表明，在正确权衡企业的优劣势以及环境所带来的威胁之后，企业制订出了书面的计划，那么其销售额和利润额比那些没有计划过程的企业都高。

(2)投资分析粗糙。许多失败的小型企业都没有做详细的投资分析，开业前对市场规模、产品品种和档次模糊不清，不知道自己的目标市场是什么，有多大容量，误以为只要开张营业就会有顾客，只要能生产出产品总会有人购买。至于具体销售量或营业额则缺乏事前的分析和估计。有的小型企业的经营者总以为，这座城市有几百万人口，每人都可能消费这种商品，市场容量大着呢？另外，许多小型企业都依靠店面经营，因而店面地址的选择很重要，通常要在店面租金和顾客光顾频率之间寻找一个较佳的结合位置，过于偏僻，租金虽然很低，没有顾客光顾，也将一事无成；店面选在繁华地段，如果营业额不是特别大，利润也不丰厚，而支付了较高的租金，往往入不敷出，得不偿失。

(3)财务管理混乱。许多倒闭的小型企业都有一个共同的特点，就是没有会计账表，财务管理很混乱。通常企业主就是小型企业的财务管理人员，他(或她)严格地控制着企业的资金进出口，以为只要现金放进了自己的口袋，不被职员贪污，财务工作就管好了，因而他(或她)认为每天花时间记账是毫无意义的事情，仅仅是为了应付工商局、税务局的检查。由于没有相应的会计系统，因而企业的经营情况得不到及时准确的反映，小型企业经营中的许多问题被掩盖，企业全依照现金流入的多少和自己的直观经验进行财务判断和决策，许多小型企业到倒闭之日，依然家底不清，亏得稀里糊涂。

没有准确的会计信息系统，小型企业通常缺乏有关产品或服务项目的成本监控手段，从而影响小型企业的竞争优势。不少的小型企业的业主曾有过大型企业的打工经历，到过高档的写字楼和豪华的办公室，也接触先进的现代办公设备(如：复印机、传真机、计算机等)，在小企业的起步阶段，不能艰苦创业，失去了自知之明，盲目装修和购进设备，从而大大提高单件产品和服务项目的成本费用。

另外，许多小型企业在经营过程中都觉得流动资金很紧张，常常需要拆东墙补西墙，甚至借米下锅，不少国外的小型企业，由于资金不周畅，不是“赤字倒闭”，而是“蓝字倒闭”。因而小

型企业务必做好财务分析和资金需求量预测计划，并为未来的生产、经营活动留有资金余地。

（4）用人不当。小型企业由于资金实力有限，经营风险较大，一般经不起半点差错，尤其是企业的人事方面。大公司往往可以负担选用员工时的偶然失误，而小型企业却会因为错用一名员工而破产倒闭。小型企业一般没有完善的规章制度和成文的操作规程，许多日常的生产经营活动，有赖于员工的个人经验和自觉性，因而小型企业尤其要注重员工的忠诚。许多小型企业因为个别员工泄露商业或技术机密、招揽不规范业务或偷盗企业财产等行为，最后功亏一篑。小型企业用人不当，还表现在，许多小型企业任人唯亲，将企业变成了“家族血缘”组织，按血缘关系的远近安排企业的管理职务和权限，由于在其位者不一定有其能，从而使小型企业陷入封闭和僵化的泥潭。许多有才干的员工，由于与企业主没有血缘关系，得不到重用，只好远走高飞。

（5）成长畸型. 小型企业经营失败固然有多方面的原因，但不能把握小型企业成长发展的策略，不能顺利壮自己是小型企业失败的直接原因。

许多小型企业起步准备不充分，为日后的生产经营活动埋下祸根。小型企业虽规模不大，但麻雀虽小，肝胆俱全，在正式开始生产之前，小型企业要寻找厂房、购置和安装调试设备、采购原材料等等，因而不能低估起步阶段的准备工作，不能仓促上马、盲目开张，否则，会给早期的顾客留混乱和浅薄的印象，问题严重的小型企业，开张之日，即是关闭之时。小型企业刚刚成立之时，急切地盼望能有顾客光顾，一旦有了顾客，而且销售量不断增长，不少小型企业的业主开始陶醉和狂妄，这一时期容易出现“初期成长过快”的毛病，即所谓的“小儿肥胖症”。在小型企业的成长期，随着业务的扩大，企业的规模和组织结构开始发生变化，原始资本迅速参与社会经济循环，但不能将现金误认为是利润，这时如果要扩大原有经营规模，必须增大资金支持，仅在原有资金基础上的“过量销售”，只能导致小型企业的“畸型成长”，这是很危险的。一旦资金循环的某一环节出现梗阻，企业将无以为继，被迫收缩到原有规模。

三、知识经济时代小型企业的成长战略

1. 小型企业的战略思想

企业的战略思想，即企业的战略观，是企业经营战略中最本质的东西，是企业经营战略的灵魂。而企业经营战略，则是企业战略观的具体体现。所以，要制定适合企业的经营战略，必须明确企业的战略思想。企业的战略思想并非凭空产生的，而是来自于企业经营的具体实践。小企业的战略思想，从总体来说就是：着眼于企业长期的生存与发展，充分发挥“小、快、灵”的优势，做大企业想不到、不想干或想干而干不了的事。具体来看，小企业的战略思想可以通过下面几个方面反映出来：

（1）“短平快”。中小企业要充分运用自己反应灵敏、决策迅速、指挥灵活的特点，在市场竞争中打“短平快”，充分把握市场机遇。

（2）集中兵力。中小企业规模小，资金少，经营实力弱。在这样的情况下，必须推行集中兵力的原则，把资源集中于少数几块目标市场上。与其在整体市场上拥有很低占有率，不如在部分市场上拥有很高占有率，使企业在部分市场上获得相对优势。这种“集中”，也带来经营风险。这要求中小企业确定的战略更要切实可行。

（3）出奇制胜。由于中小企业规模小，成本高，竞争能力低，要避开与大企业正面的直接竞争，不宜采用大众化的经营方式。要出奇制胜，通过“新、特、奇、异”的产品或服务，进行迂回竞争，建立自己的优势。

（4）以变应变。依据中小企业对市场变化反应灵敏的特点，更多地贴近市场，贴近顾客，顺应市场与顾客需求的变化，不断调整自己的经营活动，确定自己的战略。

(5)见缝插针。中小企业资源有限,在整体市场或较大的细分市场上,难以同大企业抗衡。为了求得生存和发展,中小企业可采用“见缝插针”、“钻空子”、“找空档”的办法,在空隙中寻找发展机会。利用自己转向方便的特点,拾遗补缺,在竞争中,出奇制胜,确立自己的战略地位。

2. 小型企业的战略类型

(1)密集型企业战略。这是根据小企业规模小、资源有限等特点而制定的一种战略。小企业实力较弱,往往无法经营多种产品以分散风险,但是可以集中兵力,通过选择能使企业发挥自身优势的细分市场来进行专业化的经营。

采用这种战略,对中小企业有两方面的好处:一是小企业可以通过扩大生产量、提高专业化程度,提供规模经济效益,增加收益;二是随着专业化程度的提高,大企业也普遍欢迎这些专业程度高、质量好的中小企业为其提供配套产品。从而中小企业能够以小补大、以小搞活、以专补缺、以专配套、以精取胜。

小企业采用这种经营战略使其经营目标集中,管理上也比较方便。有利于提高技术,争取有利地位。但是另一方面,采用这种战略也给小企业带来不小的经营风险,因为它们往往过分依赖于某种产品或技术,一旦市场变化、需求下降就会给小企业的生存带来威胁。因此,为了尽量减少经营风险,小企业在采用密集型战略时,首先要选准目标市场,找到能发挥自己优势战略细分市场。其次,提高企业的产品开发能力,做好产品更新换的,并积极搞好技术储备,以便于当现有产品在竞争中受到严重威胁时,立即转向,另找生机。再次,搞好市场营销。采用这种略,市场或顾客都比较稳定,所以市场营销的重点是:增加销售渠道,寻找新顾客,采用适当的价格策略等,以稳定市场。

(2)拾遗补缺型企业战略。拾遗补缺型战略是指中小企业避开大企业竞争的锋芒,不在市场上就同类产品与大企业展开直接的正面竞争,而是选择大企业所不愿涉足的边缘市场或市场结合部,大企业竞争的市场也是丰富多彩的。在大企业的激烈竞争中,难免有一些经营业务领域的市场规模较小,难以实现大企业所追求的经济规模经营。这就为中小企业发挥拾遗补缺的作用提供了宝贵的市场机会。这是根据小企业机动灵活、适应性获强的特点而制定的一种经营战略。小伞业应根据“人无我有、人有我九”的原则,通过寻找市场上的各种空隙,凭借自己快速琛活购优势,一举进入空隙的市场,努为取得成功,这也可以叫钻空隙战略。

例如,钢铁工业通常都强调实现规模经营,以降低成本、提高效率。因此,无论是冶炼还是轧钢,其生产经营规模通常都是以万吨、十万吨、百万吨、甚至千万吨来计的。可是,市场上常常还需要某些异型钢材,这些异型钢材加工复杂,需要批量小,利润低,往往为大型钢材厂所不愿意生产。勇敢的小型钢材厂可以采用拾遗补缺型企业战略,专门生产市场急需的各种小批量的异型钢材。无论需要的数量多少,都急用户之所急,想用户之所想,千方百计地满足用户的急需。这样,通过拾遗补缺,满足市场的特殊需要,能够形成独特的企业经营特色。

(3)联合竞争型企业战略。由于单个中小企业资金缺少、生产技术水平低,难以利用规模效益,为了生存和发展,中小企业可以在平等互利的基础上,结成较为紧密的联系,互相取长补短,共同开发市场,实施联合竞争战略。

中小企业实施联合竞争战略可以采取不同的形式。在生产、管理、开发、研制、信用、采购、销售、运输、仓储、广告、利益分配等方面进行全面或部分环节的合作。既可以由不同的企业各自分担一个产品的不同部件的生产,然后组装成最终产品,也可由不同的企业各自承担产品线中的某一个产品项目,形成瓜分市场的格局。在实施联合竞争发展战略时,一方面必须兼顾各个企业的利益,真正做到公正、平等、自主;另一方面必然需要借助于一定的企业联合组织形式作为共同发展的组织保证。

(4)依附型企业战略。小企业在决定自己的生产方向时,不是着力于开发新产品,而是依附于大企业的生产系统,接受一个或数个大企业的长期固定的定货,成为它们的一个加工承包单

位，为大企业提供配套服务，成为大企业系列化生产中的一个组成部分，进行专业化生产与开发。

小企业采用这种战略对于其自身的发展是很有好处的，因为这可以为它们长期的生存和发展提供一个可靠的基础，尤其是对于实力较弱、企业创办时间不长、有一定的生产能力但尚未形成自己的销售网络的小企业来说，采用这种战略可以大大减少经营风险。参与专业化分工协作，可以使中小企业建立起相对稳定的供销渠道，降低经营成本，并借助于大型企业的技术开发实力，以突破中小企业自身在资金、技术、设备、人力、信息等方面的局限性，通过协作关系进行相互促进、协调发展的联合开发。

一般来说，采用这种战略的小企业所获得的利润水平较低、对大企业依赖性较强、比较被动，这给企业长远发展带来了一些风险。采用依附战略对中小企业的最大危险就是丧失生产经营与发展的独立自主性。如果中小企业对大型企业的依赖过深，依附性过强，就很容易被大型企业所吃掉；或者，当所依附的大型企业的生产经营处于停顿和衰落状态时，中小企业将难以逃脱"城门失火，殃及池鱼"的命运。因此，选择依附型战略的中小企业，应逐步提高自身的专业生产水平和产品开发能力，随时准备转换生存发展战略，自力更生。另外，根据小型企业所处的"弱者"地位和中小企业一般经营规模小，信息网络不健全，研究开发实力不雄厚，社会声望不高，集资困难大等特点，小型企业可以在市场细分的基础上，以围绕扩大市场占有率为重点，选择有限的目标市场为经营重点，具体选用特种高级品战略，特殊低价品战略，大众市场战略等。

3. 小型企业的战略成长阶段

小型企业的战略实施问题与大型企业有很多共同之处，但是小型企业更关心的是利用那些使战略具有行动导向的规划、预算和步骤，求得生存，并不断发展壮大。

(1)邱吉尔和刘易斯的小型企业发展五阶段理论。当小型企业随着时间的推移而不断成长发展，其战略实施问题也相应地不断变化。这些变化都是以企业的发展阶段为基础的。为了清晰地显示出小型企业的发展过程，管理学家邱吉尔(N. Churchil)和刘易斯(V. Lewiz)提出了小型企业发展的五个阶段的理论：

①存在阶段。这时，企业面临着如何获取顾客以及如何将产品和服务送到顾客手中的问题，其组织结构是简单的。小型企业主直接管理下属并且干所有的工作。整个系统都很小，企业主就是企业本身。

②存活阶段。那些能够满足相当数量的消费者的企业进入了这个阶段，其余的则随着小企业主耗尽了开业资金开始关闭。在这个阶段，企业的组织结构依然很简单，但很可能已经有了一个销售部门经理或者一个工头来执行老板的命令。这时候企业面临的问题是如何找到一个合适的人，当小企业主不在的时候，他能够管理好企业。但是企业主一般都想启用其家庭成员而不是那些对企业没有奉献精神的外人来管理企业。

在这一阶段，企业不可能轻易地筹措到增长所必需的资金，也不容易管理好其成长问题。但是它却必须满足不断增长的顾客的需求，否则的话，竞争者们就会夺走这些顾客。

③成功阶段。到达这一阶段，企业的销售额已上升到一个相当高的水平，以致企业开始取得盈利，并且有足够的流动资金以进行再投资。在这个阶段的关键问题是：企业是以此作为向成长迈进的台阶呢？还是把部分或全部盈余从企业中脱离出来？企业已处在向职能结构组织转变的边缘上，但是企业的重大决策依然由企业主作出。聪明的企业主为了使企业进一步发展，而动用其一切可能拿出的现金并大量举债。那些具有超前眼光而非鼠目寸光的管理者得以聘用。沿着这个方向前进，企业开始进一步增长。

④飞跃阶段。在这个阶段的主要问题是如何才能快速增长及怎样筹措增长所需资金。

企业主必须学会授权给那些组成企业高级管理层的专家们。企业组织的功能结构已开始固定下来。部门经理开始考虑经营与战略计划问题，但企业依然控制在企业主的手中，他占有

较多股份。在这个时期企业面临的最大危险是小企业主依然象开始一样企图拥有全部的控制权。虽然他缺乏管理成型企业的必要的管理技巧。此时,小企业主或者是抓住机遇,促成小企业向大企业的转变,或者认识到自己能力有限,卖掉自己的股份,然后离开企业。

⑤成熟阶段。到达这一阶段,企业已不再是原来的小型企业了。此时的小型企业已经开始适应成型的大型企业的许多特征,在行业之中,它已成为一支不可忽视的力量。在这一时期,企业只要注意控制好因快速成长带来的财务收入并保持其灵活性和企业家的创业精神,还能进一步顺利地发展。

(2)格雷纳的小型企业发展五阶段理论。除了管理学家邱吉尔(N. Churchil)和刘易斯(V. Lewiz)提出的小型企业发展的五个阶段(存在—存活—成功—飞跃—成熟)理论外,美国组织学家格雷纳(L. E. Greiner)从小型企业战略发展的关键与战略重点的角度,提出了自己的小型企业发展的五阶段理论。

①创新阶段。小型企业的开办并不难,只要有一定的启动资金,有一个好的想法,相信自己能提供的产品或服务有较大的需求。如果想法对路,企业的开办工作就能成功,一个新的小型企业就出现了,只要经营得当,它就会依靠创新成长和发展。

在这个阶段,小型企业面临的主要问题是"领导危机"。企业的创始人是一切的核心,但由于管理不正规,企业创始人不再能够有效地运行他的企业了,他(她)被过多的细小行政事务和具体经营问题所困扰,不能进一步提供发展动力和新思路并作出所有决策,但他(她)仍然对各种工作充满乐趣。

在这个阶段,小型企业能立即对顾客做出服务反应。但此时如果不及时调整组织结构,建立一个管理班子,那么,企业的进一步发展将使它又变得如同创建初期时一样的脆弱。企业形成不了独立于其创始人的继续发展的能力,常常出现进一步退两步的情况,或者开始渐渐萎缩。许多小型企业由于不能克服领导风险,而不能过渡到下一阶段。

②指导阶段。在这一阶段,小型企业需要有较正式的组织结构和规章制度。企业创始人脑袋里原有的思路和想法必须正式化和形式化,有关政策和规章制度需要制定,组织结构和管理班子需要建立,关键人员需要任命并明确他们的权力和责任。他或她必须能就企业向前发展的重点作出坚定的决策,制定出明确的方向和目标。

由于缺乏管理技能等原因,他或她往往无法带领企业度过这一阶段。此时,小型企业面临的主要问题是"自治危机",企业治理权力集中,等级分明,在这一阶段顺利的成长取决于发现、留住关键人员,并调动他们的积极性。

随着公司的继续成长和成熟,在这一阶段的小型企业已有较正式的组织结构和规章制度,这种集权型管理方式将开始渐渐变得不适应小型企业的发展需要,不能适应多样化经营。组织中的一些人对自己所从事的工作变得比他们的经理更为熟悉和了解,因此很自然地希望对企业的战略有更多的发言权。小型企业的经理如果不及时发现并妥善处理这种苗头,这些下属就会失掉热情而离开企业。

失去关键雇员,会消耗小型企业大量的时间和能量,拖累企业发展。多数雇主认为高报酬是招聘和保住雇员的关键因素,但"别处工资高"一般不是失去重要雇员的原因。根据巴罗介绍,"英国工业协会(Industrial Society)1989 年组织了一次对 1000 名雇员的调查,要求被调查者列出 5 种找工作时所考虑的重要因素。结果是:66%要找份愉快有趣的工作,52%希望有保证的工作,41%提到做自己认为值得的事,37%考虑基本工资,30%认为学到新技术的机会是首要因素。"

③授权阶段。由于小型企业的业主一般不相信别人,认为别人经验不足,做不到像自己做的那样好,或者认为把事情解释清楚比自己完成还费时间,更害怕万一出错,损失太大。因而,绝大部分公司创始人把过多的工作抓在自己手里不放,不懂得赋予公司内更多的人以更大责

任的重要性。

在这一阶段,许多从前任命的经理可能不胜任新的职责。企业创始人又要考虑招募管理人才了。这次最好利用掌握遴选技术的咨询机构寻找合适的人选,而不要还靠大多数小企业常用的个人接触或直接广告招聘。尽管这种方式费用太高,但是,至此阶段招聘管理人员是经营过程中的重点,企业的创始人往往缺乏选择经理所需要的许多知识和技巧。许多小型企业的业主经理事后吃惊地发现自己选人花费的时间竟是通过代理机构选人的几倍以上,此外,选错人所带来的间接损失将大大超过付给专家的费用。

不学会如何授权,只会简单的把任务推给下属,小型企业就永远不会长大成熟。但是,授权下属使他们获得强烈的参与感的作法最终会带来新的问题,例如,将导致失控等问题。同时,在这一阶段,总经理的任务主要是发现问题并制定小型企业的发展战略。

④协调阶段。通过不断的多层次授权,随着时间的推移,小型企业就会变得越来越散碎和缺乏协调。这种状态常常会出现想不到的控制危机。在这一阶段,要通过充分发挥和综合授权与指导两阶段的优点来克服控制危机。要系统的授权并加强规章制度建设,企业将综合自下而上和自上而下两种计划方法,引入某种形式的战略计划。企业需要制定系统的规章制度规范各级管理人员的行为。

在这一阶段,沟通交流极为重要,小型企业依靠协调而成长。通常情况下,整个企业的各种经济资源能够达到有效利用,而且小型企业的企业文化开始形成,新加入者能够感觉到公司内做事的独特方式和方法。但是,在这一阶段,也容易出现直线部门与职能部门之间的矛盾,机关与车间也容易脱节。各种极具约束力的规章制度往往造成墨守成规的工作氛围,窒息了发展和主动精神,并出现官僚主义危机。

⑤合作阶段。避免官僚主义的做法是在整个公司内营造一种合作的气氛,其中包括对信息系统进行简化和提高其整体性,以及对团队精神的提倡。此刻通过倡导革新精神、引入非官僚主义的计划程序,或者将企业划分为具有独立使命与管理体系的经营单位可以克服或避免这一危机的出现。只要急于重新释放创新精神的企业创始人不把这些新建的经营单位拉回阶段一的成长模式,这种做法一定成功。

大家知道汽车行业建立流水线生产,能极大地提高生产效率。在汽车的整个制造和组装过程中,每个成员作为整体的一部分,仅对一项任务或一道工序负责,这种让每个人仅对过程中往往毫无意义的一小片段负责的方式,容易使员工疲劳,工作枯燥,不能鼓励人们寻找解决问题的新方法,而是把问题转给下道工序。现在许多成功的日本和欧洲的汽车公司将工人组成工作小组,在汽车的整个制造和组装过程中,所有的小组成员作为一个整体,对一项完整的任务负全责,这种方式更容易使员工增强主人公的责任感。另外,这一成长阶段需要强调管理培训和人才开发。

第四篇

组织理论

第　四　篇

第一章　传统的组织理论与组织结构

管理的“载体”就是“组织”。管理活动在一定的松散或者严密的组织中进行。因为组织的普遍存在才需要管理;服从于管理的需要,要进行组织的设计和创新。

第一节　传统的组织理论

一、管理学意义上的组织概念及其结构图示

组织是按照一定目的和程序而组成的一种权责角色结构(The structure of roles),这蕴含着四个重要的概念:

(1)职权(Authority)指经由一定的正式程序所赋予某项职位的一种权力。居其位者,可以承担指挥、监督、控制、以及惩罚、裁决等等工作。这种权力是一种职位的权力,而不是某特定个人的权力。

(2)职责(Responsibility)指某项职位应该完成某项任务的责任。

(3)负责(Accountability)反映上下级之间的一种关系。下级有向上级报告自己工作绩效的义务或责任;上级对下级的工作进行必要指导的责任。

(4)组织系统图(organizational chart)反映组织内各机构、岗位上下左右相互关系的一种图表。

组织结构图示,就是把对工作任务如何进行分工、分组和协调的关系用清晰明了的图式表现出来。

如图 4.1.1 所示。

总经理

副总经理(常务)

销售

消费品部
出口部
生产资料部
地区部

东部
北部
南部

生产

质量管理
工业工程
采购
制造

分厂Ⅰ
分厂Ⅱ

财务

会计
审计

图 4.1.1　某公司组织结构图

二、韦伯理论(古典组织理论)

被管理学家们称为“组织理论之父”的德国社会学家马克斯·韦伯是对组织理论的创立和发展作出巨大贡献并且今天还有深远影响的学者。

韦伯认为:一个组织是“层峰结构”(一种金字塔形的结构)。这种理论是韦伯针对“由超凡魅力来统治企业”的观点,并反对中世纪个人崇拜而提出的。

1. 层峰结构的特点

(1)分工和专业化,把每一个人的工作分成简单的例行的常规工作;

(2)明确规定职权、等级制度。所谓“层峰”,就是包括各种职位和等级,每一个下级都受上级的监督;

(3)有明确的规章制度,用以保护各个层次及各个人协调活动;

(4)不受个人感情的影响,只根据制度办事;

(5)人员的任用,须完全根据职务上的要求,公开选拔,合格方可使用,务使每一个职位的人员均能称职;

(6)明文规定升迁和薪俸制度,必须以人员的服务年资或工作业绩为标准,由上级主管决定。

但是这种理论逐渐受到管理学界和工商界精英们的抨击,其理由是:

2. 层峰结构的缺点

(1)工作人员由于长期受法规制度约束,容易形成轻重倒置的感觉,往往把法规视为目标,

而置企业目标不顾。

(2)过分重视形式,下级没有主动性、创造性,易使组织僵化,缺乏适应情境变化的弹性。

对于主营业务固定的大企业,它使工作秩序井然和要求明了,使组织摆脱了任人唯亲、武断专横的职权、歧视、暗中行贿等等弊病,而且通常能把工作无能者甩掉,所以今天也仍然有为数甚多的企业在践履着这种理论。

三、新古典组织理论

此种理论以层峰结构为基础,同时又吸取了心理学、社会学关于“群体”的观点。它的特点是:在集权与分权的关系上,相对地主张分权,使更多的人参与决策以提高员工的积极性、主动性;从组织形式上看,倾向于扁平形的组织结构、主张部门化。

四、现代组织理论系统和权变理论(现代组织理论)

1. 系统的理论

(1)把组织看成是一个开放的系统。开放的系统由三部分组成,如下图所示。

输入——→变化过程——→输出

图 4.1.2　材料、信息、能量流动方向

(2)一个组织是一个社会技术系统,要把技术系统同心理、社会因素结合起来;

(3)组织是一个整体的系统,要解决各个子系统之间的协调与配合,主张采取委员会的组织形态,也考虑非组织形态的非正式组织的存在。

2. 权变的理论

这种理论认为,一个组织是由各子系统组成的系统,并由来自环境的分界来划出轮廓,要求尽量了解各个子系统内部及其各子系统之间的关系,以及组织和环境之间的关系,并且要求尽量明确各个变量的关系和结构模式。它强调组织变化无常的性质,并且了解组织在不同条件下和在特定条件情况下如何运转。

不同的工业需要不同的组织结构——外部环境制约及产品本身特性要求——如塑料工业具有高度竟争性,产品寿命短,其在组织特征上的表现就应当是因应新的产品和工序的发展;容器工业的情况不同,在几十年中,没有什么值得注意的新产品,产品销售量刚刚跟得上人口的增长数、经营稳定;而食品工业则介于两者之间,有大量的革新,但较塑料工业为少。研究认为,塑料工业公司应是高度分化的,次之是食品工业,最后是容器工业。在塑料工业中兼有高度的分化和整体化,它们的生产单位从事比较固定程序的生产活动,与销售、研究和工程单位形成对照;在容器工业里,存在着最大的标准化,有着最少的分化和整体化;食品工业则处于两者之中。

凡是有特定的目标、稳定的环境、严密的界限,常规技术和雇佣人员追求确定可靠性的地方,比较机械的组织是有效的;凡是目标比较模糊不清、有动态环境,并必须不断革新以适应环境变化的地方,有机形式富于弹性的组织可能更适当。

请看一则新闻中的对比。

杰克·科鲁索尔曾经是一名奉行古典组织理论的极为严厉的总管,在钢铁公司的26年职业生涯中,他为自己树立了精明强硬的老板形象,严格按制度行事,从不多说一句废话,一旦发现工人擅自离开生产线这种违背组织规则的现象,就毫不留情地打开厚厚的规章总汇,进行“判决和处罚”。

位于宾夕法尼亚的CP工业公司，是一家生产无缝压力容器的制造厂，公司的新总裁和首席执行官（CEO）科鲁索尔这样说："18年来我一直是铁的纪律的执行者，我的纪律条款可能比任何人都多，我对员工的要求也极为严格，即使对领班和总领班也是一样。"

一切的变化发生于1984年，当时他所在的美国钢铁总公司国家炼钢厂要关门了。对于科鲁索尔来说，他在那里工作了18年，做了公司要求他做的每一件事，然而还是无力扭转乾坤。最后工厂关门，600名员工失去了工作。

同年，总公司派他到另一家小型钢厂去上任，这就是后来的CP公司。他告诉上司："我不再按照上次的做法继续从事了，因为它们根本行不通。我要采取新办法。"

这些新办法中包括了从严格的、僵化的组织形式向灵活的、能够对市场作出迅速反应的有机组织形式转化。科鲁索尔将他的专制做法改为信任、参与做法。"我们无法率领一大群只会把规章制度装在心中而忽视企业目标的员工去争得市场竞争的胜利。"

杰克·科鲁索尔修正了他奉行的组织理论。尽管CP工厂缩减了员工人数，但生产率却上升极快，更能适应市场竞争了。

第二节　组织原理

一、组织工作的含义和内容

1．组织工作职能的内容

组织工作作为一项管理职能是指在组织目标已经确定的情况下，将实现组织目标所必须进行的各项业务活动加以分类组合，并根据管理宽度原理，划分出不同的管理层次和部门，将监督各类活动所必需的职权授予各层次、各部门的主管人员，以及规定这些层次和部门间的相互配合关系。它的目的就是要通过建立一个适于组织成员相互合作、发挥各自才能的良好工作环境，从而消除由于工作或职责方面所引起的各种冲突，使组织成员都能在各自的岗位上为组织目标的实现作出应有的贡献。

巴纳德强调说，人类由于受到生理的、心理的和社会的限制，为了达到某种目的，就必须进行合作，而合作之所以能有更高的效率、能更有效地实行某种目标，在多数情况下就是由于有了组织结构的缘故。因此，从组织工作的含义看，设计、建立并保持一种组织结构，基本上就是主管人员的组织工作职能的内容。具体地说，组织工作职能的内容包括以下四个方面：

（1）根据组织目标设计和建立一套组织机构和职位系统；

（2）确定职权关系，从而把组织上下左右联系起来；

（3）与管理的其他职能相结合，以保证所设计和建立的组织结构有效地运转；

（4）根据组织内外部要素的变化，适时调整组织结构。

2．组织工作的特点

（1）组织工作是一个过程，由一系列的逻辑步骤所组成：确定组织目标；对目标进行分解，拟定派生目标；明确为了实现目标所必需的各项业务工作或活动，并加以分类；根据可利用的人力、物力及利用它们的最佳途径来划分各类业务工作或活动；授予执行有关各项业务工作或活动的各类人员以职权和职责；通过职权关系和信息系统，把各层次、各部门联结为一个有机的整体。

这个过程的前两步实际上是组织工作的依据，其后几步才是组织工作的实质内容。一般地，组织工作实务同这个过程是相吻合的。主管人员通过这一过程来消除混乱，解除人们在工作或职责方面的矛盾和冲突，建立起一种适合组织成员互相默契配合的组织结构。

组织工作过程的结束，其最终表现就是一系列的组织系统图和职务说明书。前者描述的是一个组织内部的各种机构（包括层次和部门），以及其中相应的职位和相互关系，而职务说明书则是详细规定了各个职务的职权和职责以及与其相关的上下左右的关系。

（2）组织工作是动态的。通过组织工作建立起来的组织结构不是一成不变的，而是随着组织内外部要素的变化而变化的。随着时间的推移，原来的目标由于环境变化，可能不太适宜了，那么这时依据计划工作中的改变航道原理，必须根据环境条件的变化，不断地修正目标。目标的变化自然又会影响到随同目标而产生的组织结构，为使组织结构能切实起到促进组织目标实现的作用，就必须对组织结构作出适应性的调整。

（3）组织工作应重视非正式组织。非正式组织是在组织成员之间感情相投的基础上，由于现实观点、爱好、兴趣、习惯、志向等一致而自发形成的结伙关系。了解这些非正式组织的特点，对主管人员来说非常必要。在组织工作中，应着重考虑这样两个特点：①非正式组织在满足组织成员个人的心理和感情需要上，比正式组织更有优越性。所以应发挥非正式组织比正式组织具有更强的凝聚力的作用。②非正式组织形式灵活，稳定性弱，覆盖面广，几乎所有的正式组织的成员都介入某种类型的非正式组织。根据这两个特点，主管人员在组织工作中应有意识有计划地促进某些具有较多积极意义的非正式组织的形成和发展，例如技术钻研，学习互助，业余娱乐等，使其成为正式组织的辅助。

3. 组织工作的分析方法

彼得·德鲁克总结了组织工作的三种分析方法，对执行管理的组织工作有着重要的参考意义。

（1）业务活动分析（Actiuities Analysis）。主要分析组织为实现目标应该有哪些活动。只有利用严密的业务活动分析，才能使主管人员明确必须执行哪些任务，以及应该如何着重强调每项业务工作的轻重缓急。

（2）决策分析（Decisison Analysis）。主要分析在各项业务活动中有哪些种类的决策，这些决策的重要程度如何，应该由哪一层次，哪一部门或人员作出，以及各主管人员参与决策的方式和程度等。

（3）关系分析（Relationship Analysis）。主要分析职权关系，职责关系，沟通关系等。

4. 组织工作要回答和解决的基本问题

（1）决定管理宽度，从而引起组织机构分级的因素是什么？

（2）决定各种类型部门划分的因素是什么？各类基本部门划分的优缺点是什么？

（3）在把各种工作指令下达给既定部门时，要注意哪些因素？

（4）在一个组织中存在着哪些职权关系？

（5）为什么应该把职权分散到整个组织结构的各个部分？确定分散程度的因素是什么？

（6）委员会在组织中处于什么地位？

（7）经理应该如何把组织理论应用到实际工作中？

所有上述问题构成了组织理论要研究的基础领域。

二、组织工作的基本原理

设计和建立合理的组织结构，根据组织由外部要素的变化适时地调整组织结构，其目的都是为了更有效地实现组织目标。经过长期的探索和研究、综合前人经验，管理学中形成了一些

进行有效组织工作所应遵循的基本原理。

1. 目标统一性

组织结构的设计和组织形式的选择必须有利于组织目标的实现。任何一个组织，都是由它的特定目标决定的，组织中的每一部分都应该有助于组织目标的实现，否则，它就没有存在的意义。例如，医药的目标是治病救人，它的组织机构及其形式：内、外、妇、儿科、门诊、药房、供应、财务等等机构就是围绕实现医院的目标而设置的。同样道理，每一机构又有自己的分目标来支持总目标的实现，则这些分目标就又成为机构进一步细分的依据。为此，目标层层分解，机构层层建立下去，直至每一个人都了解自己在总目标的实现中应完成的任务，这样建立起来的组织机构才是一个有机整体，才能成为保证组织目标的实现奠定基础。

这一原理还要求在组织设计中要以事为中心，因事设机构、设职务，做到人与事高度配合，避免出现因人设事、因人设职的现象。世界上最大的组织，中国政府国务院在其最近的组织改革中即遵循这一原则进行，可以裁员50%。

2. 分工协调

分工在组织中是普遍存在的，没有分工就不会产生组织。而有了分工就必须有协调，协调包括部门之间的协调和部门的内部的协调。分工协调原理可以表述如下：组织结构的设计和组织形式的选择越是能反映目标所必需的各项任务和工作的分工，以及彼此之间的协调、委派的职务越是能适合于担任这一职务的人的能力与动机，其组织结构和形式就越是有效。组织结构中的管理层次的分工，部门的分工以及职权的分工，各种分工之间的协调就是分工协调原理的具体体现。

3. 管理宽度

主管人员有效地监督、指挥其直接下属的人数是有限的。管理宽度的限度取决于多方面的因素，例如工作类型、主管人员以及下属的能力等等。因此不同的组织有不同的管理宽度，哪怕是连锁店的分店之间也是具有不同管理宽度的。由于管理宽度的大小影响和决定着组织的管理层次，以及主管人员的数量等一些重要的组织参数，所以，每一个主管人员都应根据影响自身管理宽度的因素来慎重地确定自己的理想宽度。

4. 权责一致

权责一致原理可以表述为：职权和职责必须相匹配，在同一个层级上。在进行组织结构的设计时，既要明确规定每一管理层次和各个部门的职责范围，又要赋予其完成职责所必须的管理权限。职责与职权必须协调一致，要履行一定的职责，就应该有相应的职权。只有职责，没有职权或权限太小，则其职责承担者的积极性、主动性必然会受到束缚，实际上也不可能承担起应有的责任；相反，只有职权而无任何责任，或责任程度小于职权，将导致滥用权力和“瞎指挥”。科学的组织结构设计应该是将职务和职权形成规范、订出章程，使无论什么人，只要担任该项工作就得有所遵从。

5. 统一指挥

组织的各级机构以及个人必须服从一个上级的命令和指挥，只有这样，才能保证命令和指挥的统一，避免多头领导和多头指挥，使组织最高管理部门的决策得以贯彻执行。根据这一原理，上级指示逐级下达，不许发生越级指挥的现象，下级只接受一个上级的领导，只向一个上级汇报并向他负责，这样上下级之间就形成了一个“指挥链”。上级既能了解下属情况，下属也容易领会上级意图。指挥和命令如果能组织安排得当，就可做到政令畅通，提高管理工作的有效性，而那些由于“多头领导”和“政出多门”所造成的混乱就可避免。

统一指挥的原理在实践中遭到挑战和责难。诸如缺乏横向联系，灵活性不足，信息阻塞，同级之间不融洽等。因此，上级还需要授权下级相互之间进行直接的联系，但必须将行动结果报告给各方的上级，只有这样才不会削弱统一指挥的效率。

6. 集权与分权结合

为了保证有效的管理，必须实行集权与分权相结合的领导体制。该集中的权力集中起来，该下放的权力应该分给下级以增强组织的灵活性和适应性。如果事无巨细，把所有的权力都集中在最高管理层，不仅会使最高层主管淹没于繁琐的事务当中，忽视了与组织有关的战略性，大方向的根本问题。同时，高层主管将与下属所承担的职责相应的职权授予他们，使下属有职、有责、有权，可以使下属充分发挥他们的聪明才干，调动其积极性、创造性，提高管理效率。

7. 精干高效

无论任何一种组织形式，都必须将精干高效原理放在重要地位。精干高效原理可表述为：在服从由组织目标所决定的业务活动需要的前提下，力求减少管理层次，精简管理机构和人员，充分发挥组织成员的积极性，提高管理效率，更好地实现组织目标。一个组织是否精干高效是衡量该组织结构合理与否的主要标准之一。

8. 稳定性与适应性相结合

这一原理可表述为：组织结构及其形式既要保持相对的稳定性，不能总是轻易变动，但又必须随组织内部环境的变化，结合组织目标作出相应的调整。

任何组织都是一个开放的社会子系统，在活动过程中，不间断地与其所处环境发生着相互联系和相互影响，连续不断地进行着投入——产出的转换。一般地说，组织要进行实现目标的有效活动，必须维持一种相对平衡的状态，因为组织结构的大小调整和各部门职权范围的每次重新划分，都会给组织的正常运行带来有害的影响。但是，不但组织本身是在不断运动的，而且组织赖以存在的大环境也是在不断变化着的，一旦组织结构呈现相对呆滞状态，组织与外部环境进行的投入——产出活动效率下降，甚至无法适应外部的变化或危及组织的生存时，组织的调整与重构就是无可避免的了。

9. 均衡性

同一级机构、人员之间在工作量、职责、职权等方面应大致平衡，不宜偏多或偏少。同一层级上的组织成员习惯于获得平均的权力与职责，如果明显地不均，易引起组织成员的不健康、不积极情绪和行为，对组织管理效率造成损害。

三、组织气氛和行为模式

1. 营造良好的组织气氛

组织气氛就是组织内部的一般人际环境。气氛既看不见又摸不着，但犹如室内的空气，无处不在、无时不有。它萦绕盘亘在组织中，影响着组织内发生的每一件事物，同时，组织内出现的任何事件几乎都影响或者改变组织气氛。

正像世界上不存在完全相同的指纹和雪花一样，每一个组织也都有各自的文化、传统和工作方式，这些东西就构成了一个组织的气氛。有的组织热闹喧嚣、效率很高；有的组织则悠闲自在。一个组织往往能把适应其中气氛的人吸引在自己的周围，因而组织气氛的状态类型具有一定程度的稳定性，恰似人们会选择海滨、山川、沙漠等不同地理环境一样，人们也会选择自己喜欢的组织气氛。

创造一种健康的组织气氛是一项长远的事业，经理们有必要把气氛作为一项资产，也就是说把对于气氛的长远观点做为一种组织的财富。愚蠢的惩戒，滥施组织压力也许会暂时奏效，但却对气氛这一宝贵财富造成了损失，为此，该组织在财富上也将蒙受损失。构成气氛的人的价值不同于组织中的经济价值。经济价值具有稀缺性和排它性。比如组织只有汽车A，如果甲拥有控制权，乙便不可能再拥有。经济价值主要是分配，而人的价值主要是增殖，是自我增殖，

是存在于个人及组织内部的劳动态度和生活方式所创造的成果。

分配价值与增殖价值的区别可以借用美元帐单和“观念”来说明。如果我有票号为I984573111A的美元帐单，并且我把它给了你，这时，你有而我没有，并且不是我就是你占有它，但我们两个人不能同时占有这张帐单。然而我有一个“观念”，并且我把它灌输给了你，这时我们俩都拥有这个“观念”，是什么东西可以由一个变成两个？虽然你拥有它，可是你说我这里并没有拿到什么东西，你可以把这个观念给出去50次，可你并没有失掉它，你所做的一切，只是传播了这个观念。

人的价值，比如实现与成长，大都属于增殖型的。气氛的增殖特性也有许多例外，因为在组织内部总有许多事情需要靠分配来处理。不过，组织气氛主要还是增殖型的，正如每个人都可以有充分的工作满意，事实上，每个团体中的每一个成员都能达到高度和谐与工作满意。

气氛可以有优、良、中、差与有益无益之分，可以互相转化。如果组织成员都能为尊重人的价值而努力工作，就会创造一种令人觉得和谐有益的气氛。

下面是一组构成有益组织气氛的典型因素：

(1)领导质量；

(2)公平奖酬；

(3)适当的信任；

(4)合理的工作压力；

(5)机会；

(6)工作使命感；

(7)合理的控制、机构和行政管理；

(8)责任；

(9)雇员参与。

2. 组织行为模式

组织是运动的，它具有不同于组织行为的特性。每一组织中，都有自己的支配管理人员思想的组织行为模式。正是这些不同的行为模式，把组织和组织行为区别开来。管理人员所奉行的行为模式常常导致他们对人和事物的理解做出自己的假设和认定，然而理论不知不觉地指导着人们的管理活动。经理们往往按预想的去工作，这证明在组织管理过程中占统治地位的思想决定着这个组织的气氛。所以我们说，组织行为模式是极其重要的。

大约100年来管理活动形成了四种组织行为模式，在某一特定的历史时期，往往是一种模式占主导地位，其它模式也在某些组织中得到应用。下面稍作介绍。

(1)独裁专制型。这是在工业革命时期最为盛行的行为模式。它所依据的是权力，进行指挥的人必须是有指挥的权力，有令必行，有禁必止，有违必罚，依据权力做靠山采用负向激励。

在独裁专制的组织行为模式中，管理人员主要由官方正式委任。管理人员凌驾于工人之上运用控制督促大权。管理者的指令是“金科玉律”，工人的义务就是执行命令，管理者的使命就在于让工人驯服效命。独裁专制型行为模式实际上是被麦克格雷戈做为惯常管理观念普及化了的X理论。

此种模式对于完成作业任务不失为一种有效的方法，人们在这种观念指导下，庞大的铁路动脉纵横盘亘，巨型的钢铁厂平地而起，创造了推动美国文明的动力工业。它硕果累累，但也弊端丛生，以极其高昂的“人性损失”为代价是这种模式的致命弱点。

(2)经济保健型。此种行为模式在管理实践中强调的是经济奖酬和福利待遇，满足工人安全保障需要，工作保健因素在工人心理上成为占主导地位的因素。

获得经济“保健”条件的雇员，虽无衣食之忧和免受安全保障之苦，但是并未由此而获得有效的激励，与厂方的合作只能做到“过得去”，不会比独裁专制型行为模式下更富于生机。管理

人员必须寻求更高层次的激励因子来提高效率。

(3)支持帮助型。该行为模式的应用全在于领导而不取决于权力和金钱,通过领导和管理活动创造一种有助于推动雇员成长,并能为组织的利益完成力所能及的工作的气氛。从每个人的生活背景、价值观和种种期望的角度出发,尽可能在诸如相互交往、人际关系领域中切实保证做到最大可能地符合各个成员的意愿,由于管理人员全力支持员工的工作,结果会使人们感到他们在"参与"管理,自己也包含在组织之中,从而使员工获得从以前模式中从未获得过的强大激励。

简尼塔·赛琳纳斯是带着一个孩子离过婚的年轻母亲,在一家电器公司当装配工期间常常迟到,车间主任哈林·弗古森为此多次训斥过简尼塔,但只在一两个星期内有改进,过后依然故我,照老样迟到。一个偶然的机会,弗古森注意到了一家公司关于基础管理人员的训练计划,于是弗古森决定对赛琳纳斯试一下支持帮助型管理方法。

当简尼塔又迟到时,弗古森一改过去训斥的态度,而是以关心她迟到原因的心情走近了赛琳纳斯,这位车间主任表示真诚的关心,并向她提出:"我能对你有所帮助吗?"和"你看我们公司还有什么该做的事?"当话题集中到由于每天早上送孩子上学耽搁时间时,弗古森安排了简尼塔去与本部门其他有孩子的母亲交谈,当赛琳纳斯谈到她必须步行很长一段距离才能赶上巴士时,弗古森就与人事部门一起安排她搭乘互助合用小汽车。

毫无疑问,新的合用小汽车给了简尼塔以极大帮助,但更重要的是关心和赞许的表示使她十分感激。于是赛琳纳斯在更强的支持激励推动下按时上班,愿意合作,更加兴致勃勃地对待自己的工作,显然支持型的管理方法影响了赛琳纳斯的行为。对待生产来说,更为重要的是由于赛琳纳斯更好地完成了生产任务。弗古森的工作也变得轻松顺利了。

支持帮助行为不是一种要求货币的行为,而是反映在如何对待人的方面的一种管理作风,帮助员工解决问题完成任务是管理者的一种天职。

在拥有高级技术的公司,支持帮助型组织行为模式的运用卓有成效。因为这种模式更符合高层次需要。对于不发达国家,这一模式可能是不够理想的,因为那里的需要满足往往处于较低层次,社会条件也与发达国家存在很大差异。

可是赞同支持型管理模式的思想并不意味着在日常管理工作能够付诸实践,从理论到实践还要跨过艰难的一步。

(4)协同合作型。协同合作型模式是支持帮助型模式的引申,集体中的协作涉及具有同一目的的每一个人。在实验研究及性质相似的环境中应用这种模式特别奏效,并且正在逐渐推广应用于其它工作环境。

协同合作型模式在工厂和办事机构中虽有所应用,但不易发展。它不适于比较严格的环境条件,大凡没有固定的工作程序,知识密集和比较自由的工作环境中,更适于随机权变的协同型管理模式并大有用武之地。而在工作程式化程度较高、严格要求的环境条件下往往采用其它模式进行管理比较成功。

协同合作模式的成败取决于通过管理行为使雇员有一种参与感,觉得自己是有用的,不可或缺的。管理人员也认为自己在为组织而工作,从而易于接受并十分重视自己在组织中的任务和作用。管理者被看作是同自己一样的服务人员而不是颐指令使的老板。

在这种模式下,"管理取向"是协作,管理的内容就是指导、协调有效的工作。雇员则以高度的责任感参与协作。组织成员勤奋努力,作出成效并非由于奉行管理者的指示,也不是出自担心检查人员的检查,而是基于一种为他人提供服务的自觉义务感。一种纯粹以高标准的创造性的工作质量以取信于他人和公司的义务感。

协同型模式给组织成员造成的心理效应是自我约束、自我要求。如同足球队员为了整个球队取胜而自觉遵守比赛规则和训练标准一样,为了完成协同任务而严格要求自己。置身于这样

的环境中，雇员一般都会具有某种程度的克尽职守、工作价值和自我实现感。当然在某些情境下，就总体上来说，并非完全如此，但这样一种自我实现意识必将促使人们以适度的热情勤奋工作以完成任务。

第三节　组织结构的设计及主要模式

一、影响组织结构的主要因素

1. 组织的战略

一个企业的组织战略可以被定义为对企业基本的长期目标的确定和实现这些目标的途径及方法。组织的战略对组织的结构具有重要影响。正如彼得·德鲁克所说的那样："结构是一种用以实现组织目标的方式。因此，关于组织结构的一切工作都必须以组织的目标和战略为出发点。"

西方组织理论界曾掀起过战略——结构方面的研究高潮。其中，美国的迈尔斯（R·E·Miles）和斯诺（C·C· Snow）进行的研究最为著名。迈尔斯和斯诺以改变其产品和市场的程度为基础，把组织划分为四种战略类型和与之相适应的四种组织结构类型。

（1）防守型战略（Defenders）及其组织结构。防守型战略指企业处于比较稳定的环境中，在市场中占有某一极小的细分市场份额并寻求在有限的领域里稳定经营。采用这种战略的企业组织在自己有限领域内通过高度的专业分工和标准化的经营活动来防守自己的阵地，他们往往会不注意或忽视其他领域的发展趋势，不仔细观察环境中出现的新的市场机会，然而，他们对自己本领域内的经营的成本和效率方面却有极其科学而严密的计划。与此战略相适应，这类企业组织在组织结构中就形成了高度水平差异化，即高度分工、高度规范化、高度集权和严密控制及具有复杂的正式沟通层次的组织结构。例如，风靡世界各地的肯德基和麦克唐纳连锁餐馆公司都属于采用防守型战略的企业组织。

（2）进攻型战略（Prospectors）及其相应的组织结构。采用这种战略的企业组织正好与采用防守型战略的企业组织相反，他们的重点是寻找和探索新产品和新的市场机会，对于他们来说，革新也许比高利润更为重要。国际上一些电子仪器公司大都采用了这种战略。这种战略需要与之相适应的、具有柔性的组织结构；它不但需要有柔性的技术设备，更需要有许多分权的部门或单位，规章制度不能太多，而且应有纵横信息的沟通网络。

（3）分析型战略（Analysors）及其相应的组织结构。分析型战略试图取防守型和进攻型战略两者之优点。它寻求最小的风险和最大的利益机会，既固守自己原有的阵地，又紧跟进攻型的企业，它必须有能力对进攻者的创新作出快速的反应，而同时又保持在他们稳定的产品和市场领域中高效运作。因此分析型战略企业就形成了由两部分组成的组织结构，即一些部门实行高标准化、规范化和机械化与自动化，以获取高效益，另一些部门则具有较强的适应性和灵活性。

（4）反应战略（Reactors）。反应性战略又被称为被动性战略，是一种在不宜采用其他三种战略情况下被迫采用的一种战略。反应战略者无能力对环境作出主动的反应，企业业绩不佳，因此就无法或很难对未来的战略作出积极的选择。通常这种企业组织缺少一个能够面对不断变化的环境的一系列的有效的反应机制。

2. 组织的规模

组织规模主要是指一个组织内拥有的成员的总人数。美国的组织学家彼得·布劳(Peter Blau)在对美国政府代理机构、大学和百货商店进行了大量研究的基础上,明确的提出"规模是影响组织结构的最重要的因素",他还发现组织规模的扩大促进了组织结构差异化程度的增加,但是,在组织初期组织规模对其结构的影响要大于当组织规模达到一定程度后再扩大时对其组织结构的影响程度,即规模对于组织复杂化的影响是以一种递减的速度进行的。但是,布劳的这种结论并不是适用于所有的企业组织。我们有充分证据证明的是:组织规模越大,组织中的分工就越多(速度递减);组织水平差异化的部门和垂直管理层也会越多(速度递减)。

此外,从国内外绝大多数的研究来看,普遍同意这样一种看法:在规模扩大和正规化程度增加之间可能存在着一种逻辑上的关系。组织规模扩大会使管理者采用两种方法来直接控制成员的活动和行为,一种是直接的监督,即增加管理人员和减小管理幅度,另一种是正规化的原则。而企业组织规模扩大时,监督的成本会增加得很快,因此管理会在规模扩大时,采用规范化来代替代价昂贵的直接监督是合理的。

规模的扩大还使得组织的最高层难于直接控制他下属的一切活动,从而必会导致分权。

3. 技术

严格地说,一个组织的技术应指其将输入资源转化为产出整个过程中的信息决策和沟通系统、机器设备、工艺及流程的总和。它的核心是组织为何将输入转化为产出的整个过程的问题。

面对着当前产品生命周期的日益缩短,变化万千的市场环境以及市场竞争不断加剧的发展趋势,国际上许多企业组织都纷纷开始或意图开始采用高新技术来改造自己的传统生产。高新技术的广泛应用,将对企业的组织结构产生如下几方面的影响。

(1)对企业组织的复杂性的影响。由于高新技术的柔性功能,将使企业的生产制造方面的横向性差异降低,即横向的专业化和部门化的差异性缩小,同时也会使部分职能部门的职能减弱,但是,原有的一些职能部门,如财务和人力资源管理部门不但不会消失,反而将进一步加强。企业纵向的差异程度也将缩小,即管理层次将减少,其主要原因是:高新技术应用越广,自动化程度越高,需要的员工人数越少;信息网络和决策、指挥系统和专家支持系统的建立与完善,使得从高层到第一线员工的信息沟通更为直接,使决策和指挥更为快速而敏捷。加之员工受教育程度高,其社会化的行为规范程度亦高,管理人员的管理跨度就可增加。这样企业组织结构就从高耸形向平坦形转化。

(2)对组织的规范性的影响。高新技术的应用,在其柔性当中有程序,必然要求较高的规范性;另一方面,由于高新技术的应用,使员工受教育程度提高,促使员工内在的社会行为规范标准提高,用不着再用许多传统的规章制度来控制他们的行为表现;再则,为了充分利用高新技术的柔性功能来快速地对千变万化的环境作出有效的反应,亦应给员工更大的灵活自主权,即不应用更多传统的规章制度来束缚他们的手脚。正是由于上述的原因,管理人员的管理跨度就可增大,即管理人员的相对数可减少,管理层次则可随之减少。

(3)对集权与分权的影响。从理论上讲,高新技术的应用会导致分权程度的扩大,因为:①如不赋予下层管理人员和员工更大的独立自主权,他们就无法充分利用高新技术的柔性功能去有效地应付快速变化中的环境;②由于员工文化、技能素质的提高,他们要求参与管理、参与有关决策的愿望更为强烈;③现代高新信息技术的管理和沟通,使得更多的人参与信息的收集、处理和使用,自然有更多的人通过这一渠道给管理决策层传递了自己的想法(信息)。由此可见,高新技术的广泛应用会导致分权程度的增加。

4. 组织环境

一个组织的环境应包括三个方面,即一般环境、任务环境和内部环境。一般环境又称为组

织的宏观环境,指可以对这个组织的一切经营活动产生影响的周围环境因素,这些因素一般是泛指的,它们并不一定涉及到某一具体的组织。包括:经济、技术、社会文化、政治、法律和国际方面的因素。任务环境是指包括来自某一具体组织在内的将会对这一组织构成直接影响的因素,具体说来包括:竞争者、顾客、资源供应者、政府管理部门、社会利益团体、工会和联合者等。内部环境又称为组织内部的气氛,它包括组织内部成员体现的集体精神、协作精神、创造精神、管理人员与职工的关系、管理人员的作风及特点等等。

研究和实践表明,组织与其环境之间存在相互依存的关系。从环境对组织结构的影响看,组织环境的不确定性越大,其组织结构的复杂程度就越低,规范化程度也越低;组织面临的环境愈复杂,其组织结构就愈趋于分权。

5. 权力控制

前面所提到的四个因素都只能单独对组织结构的某个方面或某一个部分产生一定的影响,没有一个能对组织结构产生决定性的影响。即使是把这四个因素综合起来,也只能解释组织结构形成的 50%～60%的原因。而影响组织结构的另外 40%～50%的因素是接下来将要讨论的权力控制。

在以往的管理与组织理论的研究中,人们往往把职权(Authority)和权力(Power)混淆起来。职权指的是在组织中某一法定的组织管理自然负有的作出决定、发布命令并期待下属服从其命令的正式而合法的权利。而权力从广义上说不但包括职权,还包括虽没有职权,但仍有影响他人进行决策行为的能力或影响力。如果某人在组织管理层的层级越高,其职权就越大,也就越靠近组织的权力核心;或者某人在组织中可能没有职权,但他很接近组织高层决策核心,为此他也可能有很大的权力——影响决策或影响他人决策行为的能力。可见,职权与权力是有区别的。职权是组织的职位所赋予的合法的权利,它随着职位的升降而升降,随着职位的得失而得失。而权力,它不但包括职权,还包括那些无职权而对组织的决策或决策者的决策行为能力产生作用的影响力。可以这样说,只要对组织的决策与管理具有影响力就拥有了权力。而且这种影响力越大,其权力也就越大。早在 1972 年,英国的组织学家约翰·查理德(John Child)在自己研究的基础上提出了有关权力控制对组织结构影响的理论。他的主要有关理论观点有:

(1)组织中存在着不同权力的主体。在组织中,例如在企业组织中,会必然地存在着不同的主体。他们对企业组织的生产经营活动都有自己一定的影响力,从而也就有了一定的权力。企业中的权力主体通常有企业股东(即资产所有者)、企业的经营者、企业中的生产工人、工程技术人员、服务人员以及参谋顾问人员。

(2)组织目标的多样性。由于企业组织中存在着不同的权力主体,因此,各个权力主体各自追求的利益目标自然有所不同。股东既追求短期投资的收益,更注重长期向稳定的利益收入,他们关心企业的长期发展,希望企业的资产能不断地得到增值,设备不断更新、技术更加先进,关心企业的发展后劲。企业的经营者则极力追求自己任期内的目标利润最大化,以提高自己的经营业绩,作为信誉和晋升的资本,为此,他们往往采用短期行为。工人及服务人员则更注重自己从企业获得更好的报酬、待遇和在企业管理中有更大的发言权。工程技术人员除此目标外,还希望有更多的发展机会,实现自我价值。参谋顾问人员则还强调其对企业组织的无形的影响力,以及自己的意见、建议被经营者接受的程度。

(3)企业组织的决策过程是权力斗争的过程。企业组织中的各个权力主体都试图对组织的决策施加尽可能大的影响,以使自己从中获利或尽可能少地受损害。其次,就是在同一利益目标的权力团体内,各成员之间的看法或利益也不尽相同。因此企业组织的决策过程不可避免地是一个权力主体之间甚至其内部的斗争过程。根据查理德的观点,在组织决策过程中的权力控制和权力斗争具体表现在如下几个方面:①管理决策者对战略、规模、技术和环境等因素有更大的决定权。②管理者有选择战略地进入某一领域的决策权。③组织管理的决策者能主动地

影响其所处的环境。④组织管理的决策者是根据他们对环境的认识进行决策的。⑤组织效率和效益只是一个范围,而不是某一个特定的极点。⑥关于组织结构的决策过程是一个政治过程,即借助于组织中个人或团体的努力去动员别人支持或反对有关组织结构的决策。

(4)权力控制——组织结构决策模式。图4.1.3描绘了权力控制倡导者有关组织结构设置过程模式。

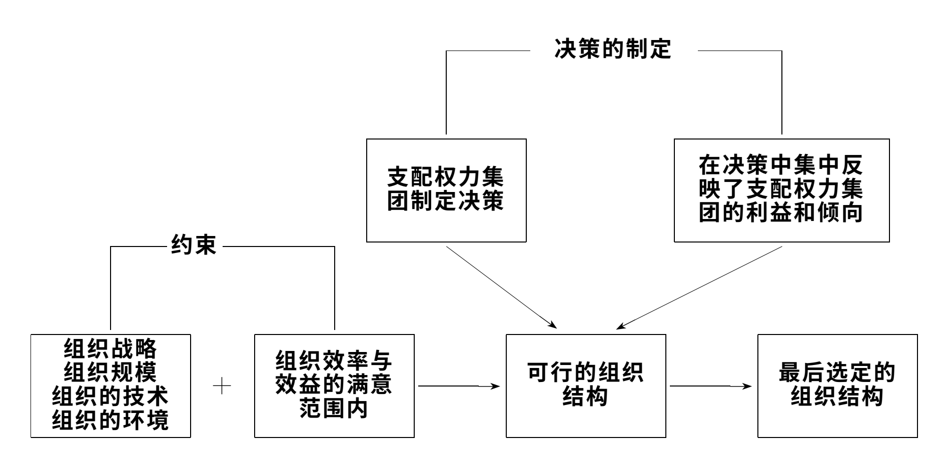


图4.1.3　权力控制选择组织结构示意图

根据此图,组织结构受组织的战略、规模、技术和环境因素以及组织效率与效益的约束。然而在这些约束条件下,权力控制者仍有很大余地,他们在进行组织结构的决策中总是选择那些对本集团利益较有利的标准,经过一系列的斗争和平衡,最终选定了某一种组织结构形式,而这种被最终选定的组织结构形式最符合于权力控制支配集团的标准和利益。

理查德的理论侧重于权力控制对组织结构决策斗争的影响,实际上,组织的权力控制还与组织结构的复杂性、规范化和集权与分权有密切关系。

首先,就组织结构的复杂性而言,从组织管理者的角度来看,他们是不希望组织的复杂性程度增加的。然而,随着组织规模的扩大、技术的发展和环境不确定性的增加,组织结构会不可避免地趋向复杂。管理者必然要在权力控制与组织效率之间进行调和、妥协的基础上进行有偏向性的选择。通常,他们宁可把组织效率降到最低的可接受程度也不愿意放弃对组织的权力控制。换言之,权力控制者情愿选择低程度的复杂性(得到对组织最大限度的权力控制),而同组织效率的可接受范围相一致。值得指出的是,信息技术的发展及其广泛应用有利于管理者在复杂程度高的组织结构中保持权力的控制。

其次,权力控制将导致高的规范化程度。这是因为组织的权力控制者都试图在复杂的环境中来影响和控制自己员工的行为。如果采用的技术是非常规性的,再加上环境的不确定性,管理者就难于进行管理和控制;如果在这种情况下的管理者的高规范化程度的愿望得不到实现的话,组织就会得不到有效的控制。组织的管理者可以选择常规性技术,细分自己的环境来保证自己对组织的控制,也可以通过法令、法规和工作程序以及现代信息技术来监控员工的行为。

最后,在组织结构的集权性方面,权力控制者希望选择高集权性的组织结构,以便组织内的一切决策者处在其控制之下。即使是在下放权力的时候,他们也是以不失去对组织的控制为标准的。他们要么保证自己的最终发言权,要么在让下级决策前就规定决策的范围。

从以上分析中可以看出,组织的战略、规模、技术和环境因素再加上权力控制这一重要因素就可以比较完整地来解释组织结构形成的原因了。

二、组织结构的设计

组织结构在组织工作乃至整个管理工作中的作用，随着组织规模的扩大和业务关系的复杂而日益显著。在小规模的组织里，分工简单，尚未形成较完整、严密的组织结构，管理活动主要凭主管者个人的经验。到本世纪初，组织结构才作为一个重要的管理问题受到人们的重视。关于组织结构的设计自然就成为人们研究的焦点。特别是随着系统论、数学等在管理上的应用，更使组织结构的设计趋于完善。

所谓组织结构的设计，就是把为实现组织目标而需完成的工作，不断划分为若干性质不同的业务工作，然后再把这些工作"组合"成若干部门，并确定各部门的职责与职权，使各个部门有机地协调运作。合理的组织结构设计主要是要正确处理三个问题：①管理层次的划分；②部门的划分；③职权的划分。由于组织内外环境的变化影响着这三个相互联系的问题，使得组织结构的形式呈现出多样性。

1. 管理层次的划分和宽度

随着生产力的发展，科技的进步和经济的增长，组织规模越来越大，管理者与被管理者的关系随之复杂化。为处理这些错综复杂的关系，管理者需花费大量的时间和精力，而对于一个主管者来讲，其能力、精力和时间都是有限度的，因此，主管者要有效地领导下属，就必须考虑究竟能直接有效管辖多少下属的问题，即管理宽度问题。

管理宽度(Span of management)又叫"管理跨度"或"管理幅度"，指的是一名主管人员有效地监督、管理其直接下属的人数是有限的。一般而言，只有在这个"宽度"内，管理才会有效。超过了某一管理宽度就要考虑增设一个管理层次(Administrative levels)。当然，增加管理层次节约出来的时间应大于用于监督下一级主管人员怎样执行的时间，这是衡量增加一个管理层次是否合理的重要标准。

很明显，较大的宽度意味着较少的层次，较小的宽度意味着较多的层次，这样就可形成两种结构。一种是所谓扁平结构(flat structure)，即管理层次少而管理宽度大的结构；另一种是直式结构(tall structure)，即管理层次多而管理宽度大的结构。扁平结构有利于缩短上下级距离，密切上下级关系，信息纵向流通快，被管理者有较大的自主性、积极性，但由于不能严密地监督下级，使上下级协调性较差，而管理宽度的加大，也加重了同一级间相互沟通联络的困难。直式结构的利弊则正好相反。直式结构管理严密、分工明确、上下级易于协调。但层次增多使从事管理人员迅速增加，在管理层次上所花费的设备和开支，所投入的时间和精力也自然增加。且管理层次增多后，上层管理者对下层的控制变得困难，易造成一个单位整体性的破裂。因此，除非必需的情况，一般应尽可能少地设置管理层次。

影响管理宽度的因素很多，最主要的有以下几个：

①面对的是何种问题。如果主管人员通常要处理的是较复杂、困难的问题或涉及方向性、战略性的重大问题，则其管理宽度不宜过大。相反，如果他面临的是普通的日常事务且已有制订好了的规则和解决程序，则管理宽度可以大一些。

②主管人员与其下属双方的素质和能力。下属的素质越高，所需的监督越少，那么与其主管接触的次数越少，从而主管的管理宽度可以越少。同样的，素质高能力强的主管人员能够在不降低效率的前提下，管辖较多的下属而不会感到负担过重。

③工作任务的协调。工作任务相似及工作中需协调的频次较少，则管理宽度可加大，组织层次也可减少。

④授权。在授权适当和充分的情况下，主管人员与其下属之间接触的次数和密度可以减少，主管人员的时间和精力可得到节约，也有利于锻炼、提高下属的工作能力、积极性。在这种

情况下，管理宽度可放大。

⑤计划的完善程度。如果制定了良好的计划，使工作人员有各自明确的目标和任务，可减少主管人员指导及纠正偏差时间，那么管理宽度可大一些。

法国管理顾问格拉丘纳斯(V. A. Graicunas)1993 年发表的一篇论文中，提出在管理宽度的算术级数增加时，主管人员和下属间可能存在的互相交往的人际关系数几乎将以几何级数增加。据此，他提出了一个可以用在任何管理宽度下计算上下级人际关系数目的经验公式：

$$c=n[2^{n-1}+(n-1)]$$

式中：

c—可能存在的人际关系数

n—管理宽度

根据这一公式，不同下属人数的可能关系数如表 4.1.1 所示。

表 4.1.1

n(下属人数)	c(关系数)
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1080
9	2376
10	5210
11	11374
12	24708
13	2359602

不难看出，随着管理宽度的增加，上下级之间的相互关系数量也在急剧上升，因此主管人员在增加下级人数前要谨慎。

70 年代，美国洛克希德公司对管理中依据的变量与管理宽度的关系进行了研究。他们认为决定管理宽度的重要变量有：

①职能的相似性；

②地区的邻近性；

③职能的复杂性；

④指导与控制的工作量；

⑤协调的工作量；

⑥计划的工作量。

这些诸多因素影响程度不同，决定了管理宽度的弹性是很大的，并没有一个固定的数值。因此，这就要求处于各级主管职位的人员根据本部门的具体情况，随机制宜地考虑各种影响因

素,动用各种方法,来确定自己理想的管理宽度。

管理层次的多少,应具体地根据组织规模的大小、活动的特点以及管理宽度而定。通常组织的管理层次可以分为三层:即上层、中层、基层。

①上层主要是从组织整体利益出发,对整个组织实行统一指挥和综合管理以及制定组织战略、目标及一些大政方针。

②中层主要负责制定分目标、拟定具体的实施方案、步骤,按部门分配资源,评价组织活动的成果,制订纠正偏离目标的措施等。

③基层的主要任务在于完成各项计划和任务。

任何组织无论怎样划分其管理层次,各层次之间的相互关系总是一定的,即自上而下地逐级实施指挥与监督的权力。较低层次的主管人员处理问题的权限由较高一级的主管人员予以规定。他必须对上级的决策作出反应,并且,向他的上一级主管汇报工作。

2. 部门的划分

要提高工作效率,必须对整个组织的工作进行充分细致的分析,并进行明确的分类。在此基础上进行科学的综合,就形成我们通常所指的部门。部门是指组织中主管人员为完成规定的任务有权管辖的一个特定的领域。

部门划分的目的,在于明确组织中各项任务的分配与责任的归属,以求分工合理、职责分明,有效地达到组织的目的。正如法约尔所指出的,它是“为了用同样多的努力生产更多和更好的产品的一种分工。”

(1)部门划分的主要标志、方法及特点。尽管组织活动的特性因目标的不同而千差万别,但是部门划分的标志与方法却具有普遍适用性。这些标志与方法有:

①按人数划分。单纯按人数多少来划分是最原始、最简单的划分方法。一般来讲,这种划分方法的特点是仅仅考虑人力,因此在现代高度专业化的社会中有逐渐被淘汰的趋势。当然并不排除在现代社会的某些场合,尤其是在基层的部门划分中仍然适用。

②按时间划分。它是在正常的工作日不能满足工作需要时所采用的一种划分部门的方法。这种方法多见于组织的基层。它给管理带来的主要问题是监督、效率以及某些班次的费用比较高,除此以外,没有什么别的问题。

③按职能划分。这是许多组织广泛采用的一种方法。它是根据生产专业化的原则,以工作或任务的性质为基础来划分部门的。这些部门可以被分为基本的职能部门和派生的职能部门。基本的职能部门处于组织结构首要一级,在每一个基本职能部门之内一般还需进一步的细分,其结果就形成了派生的职能部门。这种派生职能部门的划分,只要存在进一步划分的充分根据,就可能要持续进行若干级。按职能划分部门的优点在于,它遵循分工和专业分工原则,因而有利于充分发挥专业职能,使主管人员的注意力集中在组织的基本任务上,有利于目标的实现,同时它简化了训练工作,为上层主管部门提供了进行严格控制的手段。

法约尔曾把企业的职能分为六种基本职能:①技术职能(生产);②商业职能(购买、销售与交换);③财务职能(资本的筹集与运用);④安全职能(财产和人身保护);⑤会计职能;⑥管理职能。大多数组织在采用按职能划分部分时,基本上就是以这些职能为标志的,不过只是在具体细分时各有差别。

④按产品划分。按产品划分部门是按产品或产品系列来组织业务活动的一种方法。这种方法一般能够发挥个人的技能和专长,发挥专用设备的效率,有利于部门内的协调。同时,它还使各部门的主管人员把注意力集中在产品上,这对产品的改进和发展是十分重要的。但是,这种方法要求更多的人具有全面管理的能力,各产品部门的独立性比较强而整体性则比较差,这就加重了主管部门在协调和控制方面的困难。

⑤按地区划分。这种方法常用在地区分散的组织中。它是在当组织地理位置分布于不同

地区，各地区的政治、经济、文化等因素影响到组织的经营管理时，把某个地区或区域内的业务工作集中起来，委派一位经理来主管其事。其目的是为了调动各个地区的积极性，从而取得地方化经营的优势效益。

这种按地区划分部门的方法，责任下放到基层，有利于改善地区内的协调，取得地区经营的经济效益，同时也有利于主管人员的培养和训练。但是这种方法的缺点也很明显，它需更多的具有全面管理能力的人员，增加了最高主管部门控制的困难，而且地区之间往往不易协调，集中的经济服务工作也不容易进行等等。

⑥按服务对象划分。这种方法多用于最高主管部门以下的一级管理层次。它是指根据服务对象或顾客的需要，在分类的基础上来划分各个部门。这种方法也是许多不同类型的组织中所普遍采用的。这种方法最大的优点是能满足各类对象的要求，社会效益较好。但是按这种方法组织起来的部门，其主管人员常常要求给予特殊的照顾，从而使这些部门和按照其他方法组织的各部门之间的协调发生困难。此外，还可能使专业人员和设备闲置。

⑦按设备划分。这种方法常常和其他划分方法结合起来使用。它的优点在于能够充分地使用设备，最大地发挥设备的效益，使设备的维修、保管以及材料供应更为方便。

除了以上 7 种基本方法外，还有一些方法如按市场销售渠道划分、按工艺划分、按字母和数字划分等等。总之，设计组织的横向结构，即划分各层次的业务部门，是为保证组织目标的实现而对业务工作进行安排的一种手段。所以，在实际的运用中，每个组织都应根据自己的特定条件，选择能取得最佳效果的划分方法。当然，划分方法不是唯一的，在很多情况下，常常采用混合的方法来划分部门，即在一个组织内或同一组织层次上采用两种或两种以上的划分方法，而这种混合划分部门的方法，常常能够更有效地实现组织的目标。

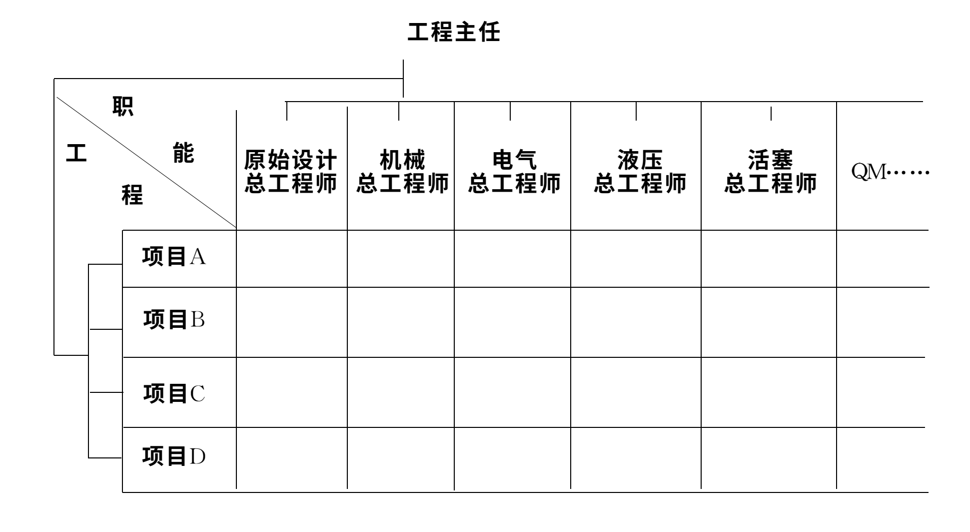


图 4.1.4

(2)矩阵组织和项目小组。近几年来在实际中被广泛采用的一种方法是“矩阵组织”(Matrix Organization)。

矩阵组织和项目小组是 50 年代开始出现的一种组织结构形式，其实质是在同一个组织结构中，按职能划分部门的形式与按产品划分部门的形式相结合。它主要在一些新兴行业(如电子、航天)的工程部门、研究与发展部门被采用。

它具有临时性的特点。通常为了完成某一项目，由各职能部门抽调人员组成项目经理部(即项目小组)，其中包括了为完成项目所必需的各类专业人员。项目一旦完成，各类人员仍回

原部门，此项目经理部即不复存在。多个项目经理部以图 4.1.4 的形式排列在一起，即成为矩阵组织。

矩阵组织有利于克服职能部门相互脱节，各自为政的现象，使专业人员和专用设备能够得到充分利用，机动性较大，任务完成即解散，各回原来的部门。但是它也具有人员受双重领导、出了问题难以查清责任的缺点。克服缺点的办法是：①授予项目经理全面的职权；②独立预算；③项目经理与职能经理共同制定进度与确定重点。

(3)部门划分应遵循的原则。部门划分总的原则是分工原理。具体原则有以下五个。

①尽量设置最少的部门。组织结构是由管理层次、部门结合而成的。组织结构要求精简，部门必须力求少。当然这样做的必要前提是能有效地实现组织目标。实际中，常常有些主管者坚持在组织机构第一级以下的一切部门都要以完全相同的方式划分业务工作，建立在组织结构中各级平衡并以连续性和对等性为特征的刻板结构。这是对部门划分的误解。

②力求保证目标的实现。组织结构应具备必要的职能以确保目标的实现，这也就要求有相应的部门。当某一个职能与两个以上部门有关联时，应将每一部门所负责的部分加以明确界定。

③组织结构应具有一定的弹性。部门的划分应随业务的需要而增减变化。可设立临时部门或工作小组来解决临时出现的问题。

④各部门职务的分派应达到平衡，避免忙闲不均。

⑤检查职务与业务部门分设。考核和检查业务部门的人员，不应隶属于受其检查评价的部门，以避免不公正现象。

总之，部门的划分，解决了因管理宽度的限制而约束组织规模扩大的问题，同时把业务工作安排到各个部门中去，有利于组织目标的实现。

3. 职权的划分

职权(Authority)亦即职务范围内的管理权限。所有主管人员想要通过他所率领的隶属人员去完成某项工作，就必须拥有包括指挥、命令等在内的各种必须具备的权力。换言之，职权就是主管人员行使职责的一种工具。

作为一个主管人员，当他处于某一职位担负一定职务时，必然要尽一定的义务，这种义务实质上就是职责(Responsibility)。正如法约尔所说，职责与职权是孪生子，是职权的当然结果和必要补充。职权、职责都是针对同一任务而言的，权责应相等。

在组织内，最基本的信息沟通就是通过职权关系来实现的。通过职权关系上传下达，使下级按指令行事，上级得到及时反馈的信息，进行有效的控制，作出合理的决策。

组织内的职权有三种类型：直线职权、参谋职权、职能职权。

(1)直线职权。直线职权(Line authority)是直线人员所拥有的包括发布命令及执行决策等的权力，即指挥权。直线主管指能领导、监督、指挥、管理下属的人员。每一层次的主管者都应具有这种职权，只不过每一层次的功能不同，其职权的大小及范围各有不同而已。层层的直线职权形成一条职权自上向下的权力线。由于在这样的权力线中存在不同管理层次的直线职权，故权力线又叫层次链。权力线既是指挥链又是信息通道。在这个指挥链中，职权关系有两条必须遵循的原则。

一是分级原则。每一管理层次的直线职权应分明，这样才有利于执行决策职责和信息沟通。

二是职权等级原则。从下级来讲，应该“用足”自己的职权，在自己的职权范围内作出决策，只有当问题的解决超越自身职权界限时才可提交给上级。

(2)参谋职权。参谋职权(Staff authority)是参谋所拥有的辅助性职权。包括提供咨询、建议等。

近代组织中出现的参谋及其职权的概念来自军事系统。随着社会的发展,管理问题的日益复杂,“多谋善断”由独自一人来完成已不可能。不仅军事上,而且政治、经济等部门都需要出谋划策的参谋人员。

参谋有个人与专业之分。前者即参谋人员。参谋人员是直线人员的咨询人,负责协助直线人员执行职责。专业参谋,常为一个单独的组织或部门。专业参谋部门的出现,是时代发展的产物,它聚合了一些专家,运用集体智慧,协助直线主管进行工作。

作为一个主管人员,他既可以是直线人员,也可以是参谋人员,这取决于他所起的作用及行使的职权。当他处在自己所领导的部门中时,他行使直线职权,是直线人员;当他同上级打交道或同其他部门发生联系时,他又成为参谋人员。

(3)职能职权。职能职权(Functional Authority)是指参谋人员或某部门主管人员所拥有的原属直线主管的那部分权力。随着管理活动的日趋复杂,为了改善和提高效率,主管人员就可能将职权关系作某些变动,把一部分本属于自己的直线职权授予参谋人员或某个部门的主管人员,于是职能职权便应运而生。

职能职权大部分是由参谋部门的负责人来行使的,这些部门一般都是由一些职能专家所组成。例如,一个公司的总经理为了节约时间,加速信息的传递,就可能授权财务部门直接向生产经营部门的负责人传达关于财务方面的信息和建议,也可能授予人事、采购、公共关系等顾问一定的职权,让其直线向直线组织发布指示等等。由此可见,职能职权可以被看作是界于直线职权和参谋职权之间的一种特殊的组织职权。

三、组织结构的主要模式

1. 传统的组织结构模式

(1)直线制组织结构。直线制组织结构是最早、最简单的一种组织结构形式。它的特点是组织中各种职务按垂直系统直线排列,各级主管人员对所属下级拥有直接的一切职权,组织中每一个人只能向一个直接上级报告。其结构形式如图4.1.5所示。其中$L_i(i=1,2,3)$表示组织第i层次管理人员。

这种组织结构的主要优点是权责分明,行动灵敏快捷,命令统一。但缺乏合理的分工,主管人员要承担所有的管理职能,一切由个人决策,易产生独断专行的弊病。在规模较大,管理复杂的组织中,这种组织结构无法适应。

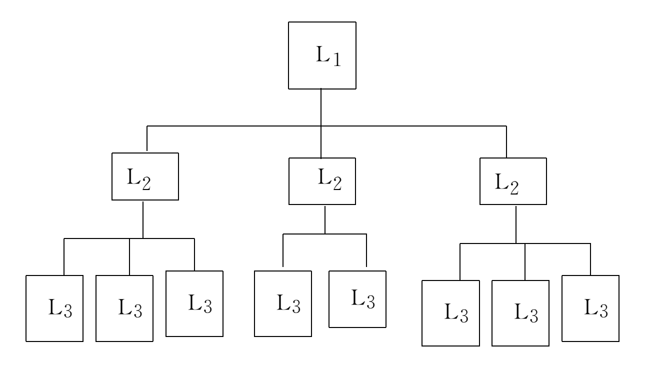


图4.1.5 直线制组织结构

(2)职能制组织结构。职能制组织结构的特点是,组织内除直线主管外还相应地设立一些组织机构,分担某些职能管理的业务。这些职能机构有权在自己的业务范围内,向下级单位下

达命令和指示，所以，下级主线主管除了接受上线直线主管的领导外，还必须接受上级各职能机构的领导和指示。其结构形式如图 4.1.6 所示，其中，Li(i＝1，2)表示直线部门，F 表示职能部门。

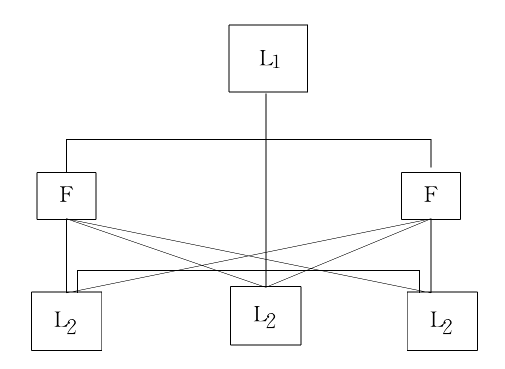


图 4.1.6　职能制组织结构

职能制组织结构由于采用了按职能实行专业分工的管理方法，所以它有利于发挥职能部门的专业管理作用和专业管理人员的专长，也有利于提高专业化领导水平，较能适应企业生产技术发展与经济管理复杂化的组织。但是也有其明显的缺点：由于实行职能部门的多头领导，往往导致多头领导，不利于职权的划分，使整个组织系统的适应性较差。这种组织结构模式对中、小型组织比较适用。

(3)直线参谋组织结构。直线参谋组织结构吸取了以上两种结构形式的优点，也克服了两者的缺点。它的特点是设置了两套系统。一套是按命令统一原则组织的指挥系统；另一套是专业化原则组织的管理职能系统。直线部门和人员在自己的职责范围内有决定权，对其所属下级的工作实行指挥和命令，并负全部责任，而职能部门和人员仅是直线主管的参谋，只能对下级机构提供建议和业务指导，没有指挥和命令的权力。直线参谋式组织结构如图 4.1.7 所示。因此，直线参谋式组织结构一方面保持了直线式结构权力集中、统一指挥的优点，另一方面，各级直线人员又有相应的参谋和帮手，可以较好地发挥专业管理职能机构和人员的作用。然而这种结构过多地强调直线集中指挥，容易产生直线与职能人员之间的矛盾，而且职能机构之间的横向联系也差，加之由于各级直线部门都设立相应的职能机构，造成机构重叠。所以这种组织结构对于规模较大、决策时需考虑较多因素的组织不太适用。

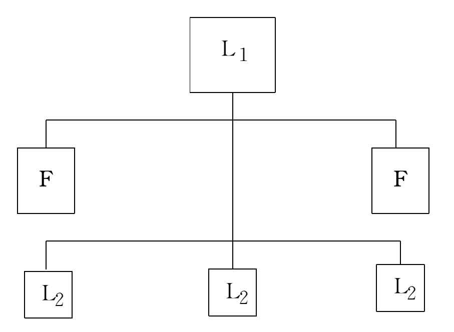


图 4.1.7　直线参谋式组织结构

(4)直线职能参谋制组织结构。直线职能参谋制组织结构实际上是直线参谋制组织结构的补充和发展。它与直线制组织结构的区别在于它保持了直线指挥这一前提，同时为了充分发挥职能部门的作用，赋予某些参谋部门一定程度的决策权、控制权和协调权，即职能权。这种职能

权不同于直线职能权,它是有限的。对职能权的授予应当慎重,如运用得当,可以加强组织的管理工作,反之则会削弱直线职能权。这种组织结构形式如图 4.1.8 所示。Li 意同上图,其中 Fi (i=1,2)表示第 i 层次起参谋作用的职能部门,“—”表示直线职能权;“——→”表示业务指导及部分直线职能权。

在这种管理结构中的职能参谋结构大致分为四类:①顾问性的职能机构;②控制性的职能机构;③服务性的职能机构;④协调性的职能机构。

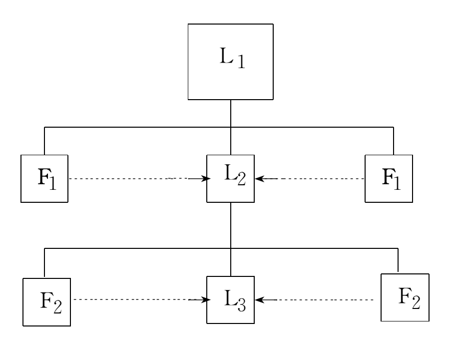


图 4.1.8　直线参谋职能制组织结构

直线职能参谋制结构较之直线参谋制更加完善和有效。但是,直线职能参谋制结构仍不能克服原直线参谋制结构的某些缺点,表现在:①这种结构由于实行高度集权,影响了管理工作的灵活性与敏感性。②横向联系较差,不利于协同解决问题,也不利于各职能机构之间的信息传递和沟通。

这种组织结构在组织规模较小,环境较稳定的情况下能够显示其优点。但是随着组织规模的不断扩大,业务日趋复杂,这种权力高度集中的组织结构的缺点就会越大、越突出,“集权式”管理向“分权式”管理方向的变革就成了一种客观的必然要求。

(5)事业部制组织结构。事业部制组织结构于 20 年代首创于美国通用汽车公司,它是在总公司领导下设立多个事业部,各事业部有各自独立的产品和市场,实行独立核算。事业部内部在经营管理上则拥有自主性和独立性。它与直线职能参谋制相比最突出的特点是“集中决策,分散经营”。即总公司集中决策,事业部独立经营,是由集权制向分权制转化的一种改革。

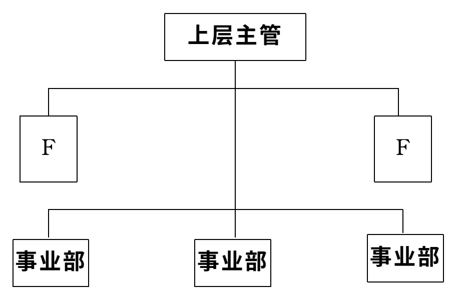


图 4.1.9　事业部制组织结构

事业部制组织结构的主要优点是最高管理层摆脱了具体的日常管理事务,有利于集中力量作好战略决策和长远规划,提高了管理的灵活性和适应性。但是它也存在机构重复的问题,而且由于各事业部独立经营,各事业部之间要进行人员互换就较为困难,相互支援较差,各事业部主管人员往往从本部门利益出发,忽视整个组织的利益。其结构形式如图 4.1.9 所示。

这种组织结构多适用于规模较大的一些公司等组织,在国外相当普及。

在事业部组织结构的基础上,70 年代在美国和日本又出现了超事业部制组织结构。它实

际上是在组织最高管理层和各个事业部之间加设了一级管理机构，负责统辖、协调所属各个事业部的活动，使领导方式在分权的基础上又适当地集中。

2. 新型的组织结构模式

（1）团队组织结构模式。团队组织结构以团队作为协调组织活动。它的主要特点是打破了部门界限，并把决策权下放到工作团队员手中，这种结构形式要求员工既是全才又是专才。

通常，在小型组织中可以把团队结构作为整个组织形式，由团队对日常的大多数操作性问题负全部责任。而在大型组织中，团队组织结构一般作为直线制结构的补充，这样，组织既能得到直线制结构的好处，又能因团队的存在而增强灵活性。例如，为提高基层员工的生产率，像克莱斯勒汽车公司、土星公司、摩托罗拉公司、施乐公司这样的大型组织都广泛采用自我管理的团队结构。

（2）虚拟组织结构。在这种组织中，管理人员把组织的基本职能如生产、配送、营销、服务等移交或“出租”给在这些方面比自己更有效的外部力量。组织的核心是一小群管理人员，他们负责直接督察组织内部的运行，协调为本组织进行生产配送及其他重要职能活动的各组织之间的关系（这种关系通常是契约关系）。实际上，虚拟组织的主管人员主要是通过计算机网络的方式，把大部分的时间用于协调和控制外部关系上。

虚拟组织从组织外部寻找各种资源来执行自己并不最擅长的职能，而把精力集中在自己最擅长的业务上，提高了本组织的效率和灵活性。例如美国爱默生无线电公司集中精力开发设计新型的电视机、录像机、立体声收音机及其他消费电子产品，把生产任务承包给了亚洲供应商。这种结构明显的不足是组织主管人员对组织的主要职能活动缺乏强有力的控制。图4.1.10是一幅虚拟组织结构图。

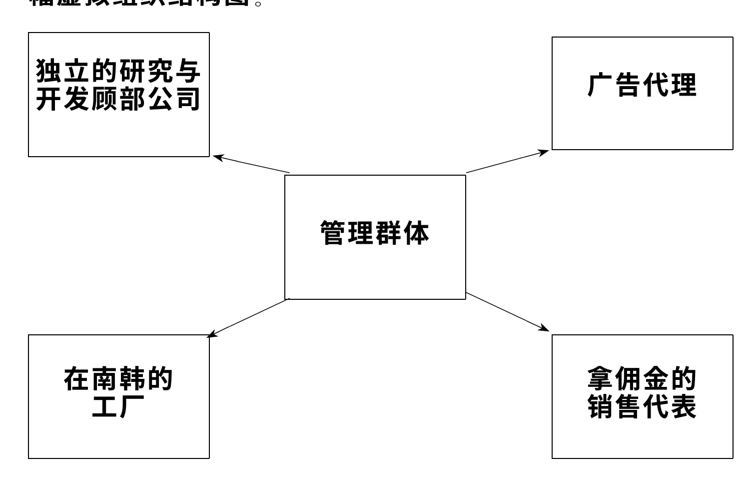


图4.1.10　虚拟组织形态图例

（3）无边界组织结构。所谓“无边界”是指消除了组织内部明显存在的垂直界线和水平界线甚至模糊了组织之间的界线。

通常，管理人员通过引入跨等级团队（由高级主管、中级主管、基层主管和员工组成），让员工参与决策，360度绩效评估（员工的绩效由他的同事及其上、下级共同评定）等方式取消不同管理层次间的垂直界线而使组织趋向扁平化，等级秩序作用降到了最低限度，使组织看上去更像一个粮仓筒而不是金字塔。组织的水平界线是由职能部门的存在而形成的，因此消除这种界线的方法是，以多功能团队取代职能性部门，围绕组织的工作流程来组织活动。美国电话电报公司的部分下属单位进行年度预算时就不再基于职能部门进行，而是建立在世界性通讯网络

服务的基础上。另外，管理人员可以用以清除水平界线的另一方法是进行各部门间的人员的横向调动或在不同职能领域的工作轮换，这样也有助于专才变成全才。

取消组织外部界线的方法包括：经营全球化，实行公司间的战略联盟等。例如，可口可乐公司已发展为全球性公司，而日本电气公司（NEC）、波音飞机公司、苹果电脑这类大型公司都与几十家公司存在着战略联盟关系。这些措施都模糊了各组织之间的界线。

（4）女性化组织结构。本世纪 80 年代初，一些组织理论学家开始探索女性的价值观与组织结构之间的关系，他们发现女性偏爱那些重视人际关系和人际交往的组织，这是由女性社会化的方式决定的。在此基础上，组织社会学家乔佑斯·露丝查德（Joyce Rothschild）对女性化组织结构方面的有关研究进行了归纳和发展，建立了具有 6 个特点的女性化组织结构模型。

①重视组织成员的个人价值。组织成员被当作个体看待，承认他们有自己的价值和需要，而不是把他们看作是组织角色的扮演者。

②非投机性。组织成员之间的关系被看作是成员自身价值的体现与维持，而不仅仅是实现组织目标的手段。

③事业成功与否的标志是为别人提供了多少服务。

④重视员工的成长。女性化组织结构为其成员提供广泛的个人成长的机会，这种组织不强调培养专家或开发狭窄的专业技能，而重视拓展成员的技能，增强员工的多种能力。组织为达到这一目的，需不断地为员工提供新的学习机会。

⑤创造一种相互关心的社会氛围。女性化组织结构的社区感很强，彼此关系较密切，很像生活在小城镇中的居民，他们相互信任并彼此照顾。

⑥分享权力。在女性化组织结构中，信息资源由大家共享，所有可能受一项决策影响的人都有机会参与这项决策。

露丝查德认为，由女性加以管理并为女性服务的组织中，女性化组织结构较为适用，如暴力危机救援中心，专注于女性市场产品销售的企业和小型公司。

（5）多极组织结构。传统的组织结构模式是在拥有一个全权核心机构的基础上，建立多个分支机构。中心机构负责制定战略方向，确定和统一分支机构的计划，统一配置资源，监督执行。这种全权核心机构的功能就像企业的大脑，它必须思考和迅速行动，在不断变化的条件下不断调整战略。这种传统结构具有几个明显的缺点：

①由于制定政策的核心机构与执行政策的各分支机构之间相互分离，会使信息经过层层过滤后被扭曲。

②最高层主管人员与具体执行部门相隔离，不利于组织对环境变化作出迅速反应。

当前，在高技术组织中，正在开始采用多极组织结构。这种结构像是由各工作单元组成的联盟或星形排布，它们互相依赖，在关键技术和如何解决难题上相互支持。而且它们的地位与核心机构平等。核心机构只调整董事会战略观点，发展各部分共享的组织和管理的基础结构，创造文化同心力，使各部分互相合作，担任确保统一任务和目的的角色。各项具体技术工作由工作单元来完成，不需要核心机构亲自出马。

苹果电脑公司就是这种新型组织结构的代表。它下属的各工作单元尽管大小和形式规模各不相同，但都与总部地位平等。主要的几个工作单元如苹果的产品部、美国分公司、欧洲分公司、太平洋地区分公司，可全权代表总公司处理包括财政、人力资源、法律行为、行政管理等各项事务。各工作单元有选择性地参与建立和贯彻主公司的发展发向。2 年一次的世界范围的会议，会使 400 名左右的老总济济一堂，共同讨论面临的关键性挑战。这种会议机会不仅加强了各单元之间的人际交往，而且巩固了各部门互相合作的关系。

比尔·乔伊（Bill Joy）说过，高技术领域遵从铁一般的革新规律，你改变的越多，你必须改变的也越多。你必须心安理得地接受这一事实，即在比赛中规则始终在变化中。事实上，为了

适应知识经济的挑战，先行的和传统的公司都在尝试着进行建立新颖的组织结构和管理过程的试验。这些发展促使那些适应于处理重复业务和日常工作活动完整向严谨的组织设计，朝着新型的组织结构模式转变。

第二章　知识经济时代的虚拟组织

第一节　地平线上的新星——虚拟企业

一、Dell 公司和它的虚拟经营

1984 年，年仅 19 岁的迈克尔·Dell 从大学一年级退学，开始创办以自己名字命名的电脑公司。在十四年的经营中，公司销售收入以年均 57%的速度增长，1997 年达 123 亿美元，跻身全球 500 强中第 125 位，其股票价格从 1988 年上市的每股 0.39 美元飚升至现在的 138.75 美元。现年仅 33 岁的 Dell 个人资产达 70 亿美元。

Dell 公司何以能在强手如林的个人电脑行业独树一帜呢？

Dell 公司自己不直接生产任何一种零部件，通俗地说就是纯粹搞组装。“如果有 20 家公司都在为生产运行速度最快的芯片争得头破血流，你就不要成为第 21 位选手，何不对这 20 位选手进行评估，从中选出最佳的一位与之合作呢？”Dell 把自己公司关键性功能定位在为客户提供所要求的电脑这一单纯明确的目标上，其销售策略、技术开发、服务方式、生产管理都紧密围绕不断强化这一项功能，而其他所有环节，从生产复杂的芯片到外观机壳制造，甚至办公室的清扫都作为辅助功能，通过与精心选择的供应商密切协作而完成。“这种组织和经营模式使我们不仅节省了用于厂房、设备、技术上的大量投资，而且我们因此能够集中精力专注于满足客户的多种需求，从而赢得一个又一个电脑市场份额。”Dell 公司的销售不经过任何分销批发和零售环节，直接把装配线上制造出来的产品交到用户手中。据称，这样可以直接了解最终用户的真正要求，指导客户选择最合适的技术、配置和功能，对客户的需求变化能适时作出最快捷的反应，不断改进自己的产品，把信息阻滞降至最低限度。Dell 公司运用全方位的服务，打破供应商→生产商→销售商→客户之间的界限，把它们虚拟成一个整体，使最终客户得到更快更有效更满意的服务。供应商的工程师和营销人员参与制造商的生产计划，参加企业的各种会议，共同解决生产领域的难题。在与用户联系上，Dell 通过建立立期的客户会议甚至参与客户的经营活动来共享有价值的信息，实现与用户的一体化。“我们以最快的速度满足用户的需要，同时为公司自身创造最大的利益”。

虚拟经营是指企业在组织上突破有形的界限，虽有生产、行销、设计、财务等功能，但企业

体内却没有完整的执行这些功能的组织。企业在有限资源环境中,为取得竞争中的最大优势,仅保留企业中最关键的功能,而将其它功能虚拟化——通过各种方式借助外力进行整合弥补,以取得最大收益。

二、虚拟企业的概念

"虚拟公司"是指在信息社会中,企业在开发生产、销售新产品时,通过信息网络在世界范围内形成的由最佳合作伙伴组成的临时集团。围绕某个市场目标,借助于高度发达的信息技术和通讯技术,技术能力,生产能力,销售能力最强的企业主动组合到一起,进行分散的互利合作。一旦合作的目的达到,联合体立即解散。这个联合体就是虚拟公司或虚拟企业。

虚拟企业不再由确定的结构和可划分的界限能力来定义,而是用相互渗透和持续变化的结构来代替,"因为它没有有形的办公场所、固定资产、雇员等,因此说它是虚拟的"。

"虚拟公司"的运作不仅打破了经济交往的地理界线,而且突破了传统的长期、固定、集团式的合作关系,而代之以临时、动态的伙伴式合作关系,从而能最大程度地实现资源的优化组合,具备极强的竞争力和应变能力,是知识经济时代一种极具生命力的经济合作方式。

在美国,由两个以上的独立公司组成的临时网络、共享技术、分担费用、联合开发、建立在信息网络基础上的组织形式称为虚拟企业。

虚拟企业既可以是一种经营理念,而并无真正的法人实体存在;也可以是一种真正经过工商注册的公司,但它仅存在于合作期间。

三、虚拟企业的基本特征

(1)虚拟企业必须是建立在信息网络之上,应用现代信息技术和通讯手段进行的两个或两个以上的组织的合作。

当市场上出现新的机遇时,具有开发某种新产品所需要的不同知识和技术的不同组织形成一个临时的企业联盟,共同应付市场的挑战,联合参与市场竞争。由于以信息网络为依托,跨越了空间界限,能在足够多的备选伙伴中精准地进行选择,因而可以保证合作各方能够较好地合作并使资源组合得最有竞争力,从而在时间、质量、成本、服务和环境 5 个竞争指标上具有较强的竞争力。在快速变化的世界市场上,没有一个企业能够在短时间内具备适应某一经营机遇的所有主要资源,故通过在信息网络上的迅速整合是生存与发展之道。

(2)虚拟企业必须运用并行工程。虚拟企业以完成项目为目标而临时合作,项目的分解不再以时间顺序的串行工程为基础的开放式子系统,而是把项目分解成工作模块看作一个"黑箱"子系统。建立在平等合作基础之上的伙伴对所承担的工作模块有充分独立的自主权,由于模块之间直接进行组装,每个伙伴提供的"最终产品"并不会泄露其专有技术,从而调动他们使用各自最有优势的资源包括技术秘诀完成工作。而且模块式的分配使得各工作模块能够并行作业、项目组织者从项目一开始就以一体化设计的系统思想来找分工模块,并在项目中居中进行持续的沟通、协调,从而保证各工作模块能按预定时间完成并互相对接。

(3)虚拟企业以柔性技术为基础保持技术上的领先地位。虚拟企业必须按照产品生产的新观念和灵捷性要求,有针对性地选择和利用那些经济上可承受,有效且能控制的、已有或已开发的技术与方法,充分注意新产品的快速开发和产品的质量与性能保障,一线人员的参与和柔性制造的利用,产品生产过程控制和企业经济与社会效益的获取。

(4)虚拟企业是学习型的组织形式。"企业唯一持久的竞争优势,或许是具备比你的竞争对手学习得更快的能力"。英国壳牌石油公司企划主任任德格说。未来真正出色的企业将是那些

能够设法使各阶层人员全心投入，并有能力不断学习的组织，虚拟企业就是这样的组织。

在知识经济时代，学习知识是生存的必要条件。应用知识，添加创意成了经济活动的核心问题。财富再定义和权力再分配取决于拥有的信息、知识和智力。面对爆炸式的知识膨胀与信息生产，学习能力无疑是企业核心能力系统中最关键的组成部分，是企业取得竞争优势的最终源泉。

作为学习型组织，由于虚拟企业通常是不同成员的合作联盟，因而其学习类型有别于单向式学习，而是双向式和反思式的学习。单向式学习通常发生于对市场变化情况和竞争对手压力的响应，它是一种企业日常技术、生产和经营活动中的基本学习类型。双向式学习经常发生在组织的渐进或根本性创新时期，或者两个组织合并，一个组织的价值观、行为规范被另一个组织成功地接纳的过程中。反思式学习则表现为组织反思以往学习的方法及学习中的不足，从而进一步寻求更好的学习方法，包括有意识地学习怎样学习以及努力地寻找提高单向式和双向式学习效率的途径。

另一方面，知识经济时代企业所处的环境急剧变化而不确定，因而其学习过程与处于保守确定环境中的简单的组织学习过程不同，不能仅仅是集中于避免组织犯错误或者说避免组织脱离既定的目标和规范，而更重要的是鼓励那种打破常规的洞察力，以及各种探索性试验，是一种允许出现错误的复杂的组织学习过程，这一过程模型虽然在很大程度上也是依靠反馈机制，但它强调的是组织要达到一个什么样的组织愿景，并通过愿景来调节学习，组织学习。在适应型开创型组织愿景的引导下，通过企业不同子系统，不同职能部门以及广泛的合作伙伴的合作而达成的一种双向式学习或反思式学习。这种学习通常包括新洞见的出现，创造新的选择，产生新的行动以及观察行动四个环节的循环。正是通过这种循环，组织的新知识逐渐积累起来。

一般而言，虚拟企业这种学习型组织必须进行五项“修炼”：

第一，超越自我，学习不断加深个人的真正愿望，集中精力，培养耐心，客观地观察事实；

第二，改善心智模式，发掘内心的图象，并严加审视。

第三，建立共同愿望，把领导者个人的愿望转化为能够鼓舞组织的愿望。

第四，组织团队学习，运用深度汇谈和讨论，建立真正有创造力的“群体智力”。

（5）虚拟企业的组织结构是动态的，是一种扁平型结构。虚拟企业是以任务为导向，与此相适应，企业组织的构成单位就必须从传统的专业化职能部门转变为以任务为导向的、充分发挥个人能动性和多方面才能的过程小组，从而使企业组织形态从高耸型（构建在职能部门之上的）向扁平型（构筑在过程小组之上）转变；扁平化的网络组织结构将取代金字塔式的科层组织结构，新型的网络组织结构由多个创造型团体组成，虚拟企业的所有目标都是直接或间接地通过团体作战来达到。组织中的信息交流和处理技术可以由信息设备和智能系统处理，因而可以精减一部分上传下达的中间管理职能和相应机构；另一方面，知识信息的生产本身要求组织成员被赋予更多的独立自主性，而知识工作人员的高素质也使之能自觉地工作，减少控制，协调方面的层级和人员。

组织的边界不断地被重新确定，建立在组织要素与外部环境要素互动关系的基础上，以向顾客提供有价值的产品（或服务）为宗旨，伴随企业战略调整和产品方向转移，组织内部和外部团体重新构成，相互之间的关系也发生变化，网络组织以战略为中心，通盘考虑提高顾客满意度和自身竞争力的需要，不断进行动态演化，以对环境变化作出快速响应。在这种组织结构中，具有不同知识的人分散在负责一个任务的小组中，通过网络凝缩时间与空间，相互作用加速知识的全方位运转，以保证目标的及时准确完成。

（6）虚拟企业的战略是全球化的经营。全球化的战略，首先是通过高度发达的信息网络面向全球开发与配置资源。企业开始从全球视角来统筹和选择资本、劳动力、技术等生产要素资

源提供伙伴。依据不同地区的不同利税水平和金融风险来组织资金；依据不同地区的技术发展水平和优势来组织技术开发；依据任务需要和全球可获人力资源来利用和选择雇员。在生产上实行全球范围的模块式运作，并与全球化的市场营销体系相配合。

卢西亚纳·贝内顿时装公司的顾客是易变的，在喜欢买什么衣服和流行什么衣服方面，他们的想法是在不断变化的，而且变化频率是很高的，不同国家的顾客的爱好是不一样的。传统的组织方式至少在时间上和生产批量上是很难盯住市场的，但是贝内顿公司销售网上每一个商店和生产伙伴一样都有电脑通过网络和贝内顿遍布世界的通讯神经系统相联，当系统的任何一个神经末端收到市场信息后，系统可以在几分钟之内就通过在罗马的中央处理系统做出反应并可以拟定详细的生产计划，通知墨西哥的柔性生产加工系统伙伴开始工作，同通知墨西哥的美国联邦快递公司分部开始组织运输，销售商店准备接货。

全球化的经营战略由于经济信息化，以光速传播的信息而变得与地区性经营没有多少异样。信息传输使空间变小，距离对经济活动的约束日益弱化，虚拟企业的发展冲动就是全球合作。

虚拟公司能演变成为大得出奇的技术先进的机构。这也是虚拟企业能从事全球经营的理由。1994 年，恐怖分子在纽约世界贸易中心的停车库制造大爆炸事件，当时受雇来清理现场的是只有 50 名员工的修复公司。只有几天功夫，这家公司就招来 3600 名员工，运来了装满几拖车的清扫设备和用品，建立了先进的无线电通信和保安系统，并由一个 5 名会计组成的小组同这个新组织保持联系。清理工作仅 16 天就结束了，尽管暴风雪有两天使纽约市陷于瘫痪。雇员们拿到工资后这个机构便解散了。

(7)虚拟企业的以人为本的企业文化。在知识经济时代，最重要的经营资源就是知识。因此，具有综合利用知识能力的人才对企业具有至关重要的影响。企业能否成功的关键往往取决于对人力资源的开发和管理。

工业社会里的企业文化，把人看成是“经济人”、“社会人”，认为仅仅是生产机器的一个组成部分，忽视或者说不重视人的情感需要和创新精神。在知识经济时代，企业把人看成是“文化人”，它注重发掘人的内在潜力和积极性，偏重于人的作用和价值的实现。传统的权力之源逐渐枯竭，陈旧的催人奋进的工具也正失去其往日魔力。

职员经常越过经理而直接与公司内外的决策人联系，一些所谓的“F 属”常常与部门主管和公司高层人物接触，有时甚至列席高层战略研究会议，而其直接上司却不在邀请之列……虚拟企业的经常组合从根本上动摇了等级制度的基础，并且没有人知道下一次组合时他是管理者还是管理对象，或者根本就没有这种区别。

虚拟企业的以人为本的企业文化超越了“柔性管理”，每个组织成员都是平等的合作伙伴，以能否得到尊重和能否发挥自己最大优势为是否加入一个组合的基本标准。

(8)虚拟企业中临时工成为主要的工作方式。在美国，受雇于准虚拟企业的人数最近 10 年中已经增加了 240%。伴随着使用越来越多的临时工的趋势，各机构也开始通过外购诸如信息服务、保安和人力资源等后勤职责来精简工作程序以及削减成本。因为虚拟企业仅是面向一项任务的组合，随着任务的完成而解散。所以组织成员中将有主要的部分去重新组合，是以临时工成为主要的工作方式。

与此相应，寻找调动这些“临时工”积极性的新办法将成为一个关键问题。如果机构不能解决这个问题，在工作成绩和工人的精神面貌方面就可能出现问题。在稳态机构中，好的管理人员被认为是能够使小组始终团结一致，而对公司忠诚则意味着捍卫机构的政策，常规和程序的价值。而在虚拟企业这种动态机构中，则需要时时改善工作以便适应客户要求的不断变化，跟上竞争对手的行动，从而组织成员也需频频调换，始终保持最佳组合。

四、虚拟企业的运作概念

第一，企业本身的目标必须是明确的，并高于运用现有资源可达到的水准，须具有突破界限的企图。

第二，企业本身必须拥有关键性的资源，如专利权，营销网络或者产品开发能力。

第三，将资源集中在附加价值高的功能上，而附加价值低的功能将之虚拟化，并且为了保持竞争优势，须注意品质、成本及周期等其它参数的平衡。

第四，仅追求短期利益。一旦策略目标改变或利益不存在，随即解散组织，重新组合一个新的组织。

第五，调整虚拟企业组织的转换成本，必须将其降至最低限度。

五、虚拟企业的几种基本运作形式

虚拟企业的经营是虚拟经营。

虚拟经营的思维方式就是运用自身最强的优势和有限的资源最大限度地提高企业的竞争力。

（1）虚拟生产（OEM）是虚拟经营的最初形式，就是外包加工。

Nike 公司向全球提供高档运动鞋和运动服装，但它一间工厂都没有。公司只是集中资源专攻附加值最高的设计和行销，生产则委托由人工成本较低的新兴工业国代为加工生产。

为开业医生提供治癌药物的旧金山南部阿西奥恩公司 1995 年运送价值 4 亿美元的产品，而它的专职职员只有 70 人。它之所以以完成这么多的任务是把业务的每一部分都承包出去。它的电脑系统是由一家数据公司经营的，其仓储和运货业务则由洛杉矶的利文斯顿医药销售公司负责。

全球驰名的电器生产商菲利浦也是只创造品牌，却不直接拥有生产线。这使得企业不同产品生产的调整成本很低，所以可以很快地反映市场上的变化，专注于设计和行销的规划，创造企业高弹性优势。

（2）共生。在企业中只作支援性的作业，企业本身并不擅长该方面的作业，但因为在成本或保密的考虑下不愿外包，于是几个同行企业共同筹建一个作业中心，共同负担成本。如银行业并不擅长资讯管理，不想外包，又不愿意独自负担培养专业人员的成本，于是，可由几家银行成立专门处理电脑资讯业务，因为合并后的资讯业务足以达到规模经济，可以节省成本，也可以集中精力做好自己擅长的金融服务工作，用“上等马”去对付竞争者“背负载荷的上等马”。

（3）战略联盟。两个或两个以上有着对等经营实力的企业（或特定事业和职能部门）为达到共同拥有市场，共同使用资源等战略目标，通过各种契约而结成的优势相长，风险共担，要素双向或多向流动的松散型组织。

世界知名的康柏公司，为迅速攻进不熟悉的个人电脑市场，获得竞争优势，一开始便与数十家知名的软硬件公司，如微软等，进行技术策略联盟，再加上康柏电脑的大部分零件均采用外包加工的方式生产，本身仅掌握快速的研能力及行销网络。轻巧的高弹性组合，配合着低价策略，使得康柏能够迅速掠夺个人电脑市场，而成为全球个人电脑的第一品牌。与之进行联盟的相关企业也通过康柏在个人电脑市场上的崛起获得了满意的回报。

建立战略联盟的动因是为提高企业的竞争力，分担风险并获得规模经济，防止过度竞争和克服“大企业病”（避免过高的内部化成本）。战略联盟能够建立的条件之一是信息分析技术的发展，包括对市场需求信息的分析和产品增值链的分析，大大降低了合作契约的不确定性，增

加了合作的可能性。在联盟内，一种产品从研制开发到生产，各参与方能够像一个整体一样协调行动，这实际上就打破了企业界限，一定程度上实现各企业资源优势共享的过程。

(4)虚拟销售网络。公司总部对下属销售网络解放“产权”关系，使其成为拥有独立法人资格的组织。这样首先可使总部无需为下属办事处支付劳动力成本，也不必再支出管理成本和市场开拓费用；企业将销售从经营活动中剔除后，并不意味着只是像传统企业那样埋头于生产，而是通过信息共享，充分及时地掌握产品市场最细分、最及时的信息，并且对合作伙伴提出建议，并相应调整自己的策略与活动，这要比自己拥有一个实体销售网络要轻便、要专注，但并不失却自己对销售的控制能力。

六、如何构建虚拟企业

虚拟企业的发展受以下三个因素的推动：

· 电子技术的迅速发展，电子技术使视频、音频和本信息的数字无线传输变得非常快捷和经济。

· 计算机网络的迅速扩展，出现网上世界。

· 远程工作的发展。远程工作将使公司能够对顾客的要求作出比以前更快的反应，减少设备开支。

在上述因素的推动下，虚拟企业或者虚拟经营将越来越普遍，形成对传统经营方式的否定。如何构建一个虚拟企业呢？

1. 培育、保持和提高企业的核心能力

虚拟企业是战略与结构的有机结合，不同的成员企业通过择优组合，可以发挥各自的优势，共同开发产品，并迅速推向市场。成员公司共同分担所有的成本费用，分享高技术。这种合作，突出的是技术联盟，要求各成员公司有核心技术的存在，企业优势具有互补性，管理上要有一个果断高效的决策机构，换言之，成员企业具有能够协调互补的核心能力是构建虚拟企业的必要条件。因而，培育、保持和提高企业的核心能力在构建虚拟企业中至关重要。

所谓核心能力，是指提供企业在特定经营中的竞争能力和竞争优势基础的多方面技能，互补性资产和运行机制的有机融合，具体地说，核心能力是企业不同的技术系统，管理系统、社会心理系统、目标与价值系统、结构系统等的有机组合，而体现这种组合中的核心内涵是企业所专有的知识体系，正是企业的专有知识使核心能力表现得独一无二，与众不同和难于模仿。核心能力是企业发展的源泉，是构建虚拟企业的起点。

2. 实行跨文化的管理

通常的企业管理是基于统一文化的管理，而且存在于一个固定形式的组织内部，虚拟企业的组织形式决定了它无法实施单一文化的管理，暂时性项目合作又不可能花费太多的时间来培育十分完善的组织文化，因而虚拟企业跨文化的管理是一个构成要件。

虚拟企业跨文化的管理应注意三个方面：

(1)强调团队文化。虚拟企业实际上是以任务为目标的一个团体(team)，合作是参与方共同的义务，因而要求形成目标一致的团队文化，这种文化不是以牺牲合作伙伴的利益来服从整体目标，而是应用并行工程技术系统地考虑局部目标与整体目标的一致。为此，一方面在选择合作伙伴时，要充分利用网络上可获的信息，从中选择信誉好，技术过硬，具有良好合作意愿的参与方；另一方面应在项目实施进程中充分沟通信息，加强协调，促进团队文化的形成。

(2)建立信任关系。由于虚拟企业的合作伙伴来自不同的组织，具有不同的背景，在合作中自觉或不自觉地会产生习惯性的防卫心理和行为。这种防卫在虚拟企业中筑起了一道道无形的屏障，使得信息沟通成本大幅度增加，损耗了企业的精力，使得合作难以继续，因此，通过充

分的沟通与尊重，消除习惯性防卫，建立信任关系，是构建虚拟企业的重要环节。

（3）推进信息化和知识化。虚拟企业是为发挥成员企业各自优势而组合在一起的，信息技术加起了各企业相互沟通的桥梁。信息网络使合作伙伴之间适时沟通，提高合作组织的运转效率。虚拟企业的知识化则使合作伙伴实行知识分工，并通过双向式学习获得知识交流。虚拟企业合作伙伴相对独立的知识分工使它们可以在各自领域内充分发挥知识结构优势，进行创造性的活动。知识化使人们在更高的层次上达到统一，而不会因为知识层次的太大差异产生交流障碍导致不必要的纷争。促进信息化和知识化是实现跨文化管理的前提。

3. 虚拟企业要求具备高素质的管理资源

在虚拟企业里，管理者们只能依靠自己去获得成功，必须学会操作一个没有鲜明等级之分的企业。在鼓励员工为自己着想以及管理人员必须与其它公司密切合作的公司里，地位、头衔和权威再也不是合适的工具。管理人员必须适应随着联合资源的方法不断增多，发号施令的权力日渐削弱的势态。他们只能依靠业务量以及在共同范围内的经纪活动增加自身价值，而不是依靠对自己的独立王国的控制。管理人员完成工作的能力越来越依赖其为中心的关系网的数量，而不是其在公司的职位高低。非正式关系网变得日益重要，管理人员必须能迅速跟进。管理人员应具备跨职能地思考问题的习惯和能力，因为每个部分都是公司战略的一部分，都应了解公司的其它方面并为其做出贡献。他们也必须坦然地接受专业人士及知识工人地位上升，管理人员和非管理人员之间的差别逐渐消失这一事实。

至此，我们已经探讨了虚拟企业的各相关方面，相信你一定对这21世纪企业的远景有了深刻的认识，所以不得不以虚拟企业质量管理上的特点来进一步加深你的印象而结束这一节，把时间留给后面更加重要的内容。

虚拟企业质量管理突破了传统的质量管理模式。

1. 模块式的质量协调代替了流程式的质量控制

传统的质量管理实行的是流程式的职能分配和质量控制。如原材料的采购职能控制，首先应确定整个采购的作业流程，然后对流程中的各项活动实施质量控制。如图4.2.1所示。

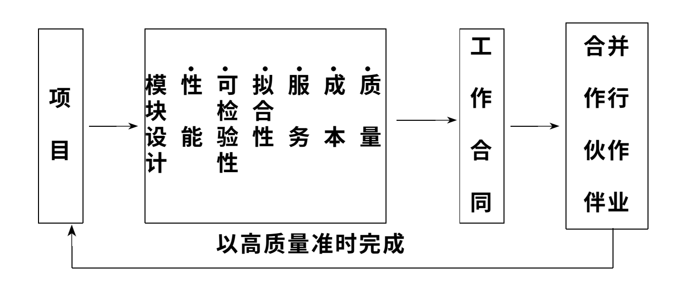


图4.2.1　虚拟企业质量协调机制

对于虚拟企业来说，不可能也不必要制定流程并对各活动点进行质量控制，而是根据平等、独立的原则分配工作模块，实施质量协调。因而，其操作方式是把一项工作或一个合伙项目以工作合同的方式进行安排统筹，每一个工作合同就是一个模块，项目负责人在自己的中央控制室处理各模块的信息，协调所有合作伙伴的关系。这样各合作方在自我控制的前提下随时与其伙伴互相协调，保证各模块之间互相拟合，最终实现项目的质量合格，其模式如图4.2.2所示。

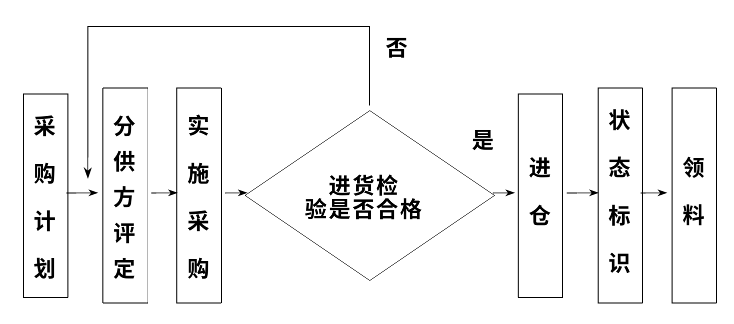


图 4.2.2　传统流程式质量控制示意图

2. 以质量合作代替质量管理

传统的质量管理是针对分工与纵向一体化而建立起来的固定的科层组织而实施的严格的管理。其一般组织结构形式是：厂长——质量副厂长——质量科长——质量科质量员——车间质量员——班组质量员——操作员自检，是上级对下级严格控制下的组织机制与标准化管理。虚拟企业的合作伙伴是平等的、暂时的关系，他们之间不是领导与被领导、控制与被控制的关系。因此为保证项目质量必须实行质量合作。质量合作是指以保证项目质量为目标，合作伙伴以分散、独立的方式完成自己所承担的项目模块的质量。基于并行工程和信息网络，各模块之间可以在争取时间、质量、成本、服务和环境指标优化上寻求协调与合作。1994 年展出的新型宽体客机波音 777 就是由美、英、法、加、日等国大公司的 200 多个工作小组并行完成的。其整个过程都在信息网络上进行，由于信息的充分交流和应用模拟现实技术，各零部件之间的拟合度都十分精确，组装中没有一次出现返工，大大地提高了工作效率。

与质量控制不同，质量合作在整个项目的实施过程中不强调统一的管理模式，各个合作伙伴可以根据自己的需要采取适合自己模块工作特点的质量管理方式。项目负责人则在完成工作模块设计后无需考虑对模块内部的质量控制，而是把它当着“黑箱”，以模块拟合度为标准实施必要的协调，促成各参与方的互相合作，以减少管理层级，扩大管理宽度，使得信息沟通更加快捷准确，取得良好的质量保证效果。

第二节　合伙制形式再放光芒

电子商务很可能在竞争领域内拉平大宗交易与小宗交易的差距，这样就为广大中小企业提供了与大型跨国公司一起参与全球竞争的平等机会。在网上，没有地域限制，没有等级划分、无需“店面”、无需“仓库”和“办公大楼”，无论是个人还是企业，只要有自己的网站和主页，有足够的创意和良好的在线服务就可以开展电子商务。

布兹——艾伦——汉密尔顿咨询公司计算出，由银行出纳经手的每笔交易所需费用为 1.07 美元；相比之下，在因特网上进行一笔交易所需费用仅 3 美分，这就是交易成本的差别。

美国超大型企业继续发展的同时，微型企业近年来得到很大的发展，尽管每年有数以百万计的微型企业被吞并或倒闭，但又有更多的微型企业在涌现。

一、合伙企业及其优缺点

合伙企业是基于商法上的契约，没有法人资格的企业。由二人以上共同出资、共同经营、共

同负无限保证责任。

合伙企业为在公元前2000年即有的企业形态，也是一种古今中外皆有的企业形态，其优缺点如下。

1. 优点

(1)设立容易。仅须二人以上志趣相投者，即可合伙集资经营。

(2)资才合作。合伙人可不出资，得以信用或劳务替代，拥有资本而无经验能力者，与有能力而无资本者，互相为用，可收合作之效。

(3)合伙组织之表决权不以出资多寡分，各人仅有一表决权，重要事务常须合伙人全体同意方得执行，小股东之权益获得保证。

(4)合伙仅由出资人约定而成立，倘合伙有限，或仅为一目的而成立，则期满或目的达到后，即可解散。可专业化亦可随机应变。

(5)可报缴较低之所得税。

2. 缺点

(1)资本有限；因合伙人多属亲族好友，其中尚有以劳务或信用作为出资者，筹集之资金有限。

(2)牵制太大。因合伙重要事务之推行，须经全体股东同意，未能当机立断。

(3)责任太重。合伙人对于债务均属无限连带责任。

(4)事权分散。合伙人均可以店主资格对外活动。

(5)权益难以转移。合伙人之股份转让给企业内其他合伙人尚属自由决定，倘若为组织以外的人则须经全体同意，否则不得转让。这是某经典论著关于合伙制这种形式的论述。

合伙制和个人企业是自然人身份，根据民法作出企业行为。在前工业化时代，这两种形式的企业大行其道。

由于上述的优点，合伙制企业在前工业化时代那种对企业资本金数额要求不高，风险不大，竞争不那么惨烈的经济环境中由于适应生产力的发展而大放光彩。

然而，从17世纪末开始，资本主义商品经济的发展，要求扩大资金来源和市场，要求发展远距离运输。即要求发展金融业和交通运输业。而金融业和交通运输业的发展，又要求有大量资本，提出了集中资本的要求。股份公司的形式可以满足这种扩大资本的需要。股份公司的发展进入了一个新的阶段。1694年，英国的英格兰银行采取股份公司形式创立。1826年英国国会颁布条例，对股份银行以法律许可。此后英国的股份制银行迅速发展，1833年英格兰只有32家股份银行，1841年增加到115家，1865年增加到250家，而合伙银行的家数则逐渐减少。到19世纪末，非股份银行几乎全消失了。

二、现代公司制的基本特征

19世纪中后叶，随着欧美国家发生的产业革命，工农业生产迅速发展，商品交换不断扩大，地区间经济联系日益加强，出现了全国的统一市场。随着产业革命的进行和完成，企业规模必须扩大，机器和机器体系取代手工劳动，使得资本有机构成大为提高，开办一个新企业所需要的资本额大为提高，仅靠独资或者合伙已经难以适应这种要求。这种对巨额资本的需求及风险的增大超越了独资与合伙这两种企业形式的作用范围，新的企业形式必须产生出来，以适应生产的要求，适应企业壮大的需要。于是经过近代公司的过渡，现代公司制迅速成长起来，并立即成为占统治地位的企业组织形式。这种取代并不是偶然，而是由现代公司制在筹资，风险分散和经营管理上的比合伙制高出一筹的必然结果。现代公司制的基本特征：

(1)责任的有限性。美国的巴特勒曾经说过："有限责任公司是近代最伟大的一个发现，甚

至连蒸汽机和电的发现都不如有限责任公司来得重要。”责任的有限性也就是说公司的投资者的责任是有限的，当公司破产时，股东只以其股金数额为限来承担公司的负债责任。因为公司作为法人，具有法律上的独立人格，所以公司对于自己的债务和亏损应由自己承担，而不应由股东承担。这样，投资者才会放心地把资本投入企业，即使该公司破产了，股东的损失也仅以其股金额为限，而不必以股东的其他资产来抵债，减轻了风险程度。

(2)筹资的便利性。与有限责任制度相联系，公司还具有筹资便利的优点。公司可以通过发行股票和债券来筹集资本，从而吸引大量的游资。

(3)规模趋大的可能性。由于公司具有筹资的便利性，因而对于一个公司来说，扩大规模是一件很便利的事情。

(4)所有权与经营权的分离性。由于公司规模扩大，股权分散，再加上企业技术和组织管理上的复杂性，拥有专门知识和垄断了经营信息的职业经理人员实际上牢牢掌握了公司的支配和控制权。由于所有权与控制权的分离，使得公司组织管理更加科学化，增强了公司的竞争力。

(5)资本的稳定性。一个投资者一旦购买了公司的股票，成为股东，其股份一般不允许兑回，这也就是公司资金的不可兑回性，它使得公司具有资本稳定的优点。

(6)所有权的可转移性。即股东可以根据自己的意愿转移自己所拥有的那部分公司的所有权。所有权的可转移性保证了公司资本的稳定性，又消除了由于股票的不可兑回性对股东带来的不便。

(7)寿命的延续性。只要能盈利，不致于破产，公司就可以继续生存下去，股东或高级职员死亡、退出等，对公司生存不构成威胁，这就和自然人企业具有绝对的不同。公司的持续存在性增强了对投资者和雇员的吸引力，并使得公司行为趋于长期化。

表 4.2.1　市场经济中三种企业制度比较

	单人业主制企业	合伙制企业	公　　司
企业的法律地位	自然人　企业	自然人　企业	法人　企业
出资人的责任范围	无限责任	无限责任	有限责任
企业的管理方式及其组织结构	“独裁式”管理业主全权管理	“联合管理，联合控制”管理的组织结构，较简单	“两权分离”的管理方式，管理的组织结构复杂

三、公司制在现代经济中的支配地位

公司制度突破了传统的单人业主制的企业和合伙制企业制度的局限，具有后者无法比拟的优越性，从而不断地发展壮大，对现代经济起到举足轻重的作用。从下面的世界主要产业部门十大企业的排名表中，可以看出，名列各产业之首的世界十大企业都是公司。而非单人业主制企业或合伙企业。以下资料摘自《经济周刊》1992 年第 53 期。

表 4.2.2　1991 世界能源及原材料十大公司

名次	企业名称	国　别	营业额（百万马克）	职工人数（万人）	利　润（百万马克）
1	埃克森公司	美国	191,151	10.1	9,303
2	英荷壳牌公司	英国/荷兰	169,968	13.3	7,031
3	莫尔比公司	美国	103,591	6.75	3,190
4	英国石油公司	英国	95,426	11.53	1,214
5	埃尼集团	意大利	66,900	15.0	—1,070
6	谢夫隆集团	美国	66,647	5.51	2,148
7	德士古公司	美国	62,380	4.02	2,150
8	埃勒夫—阿坦石油公司	法国	59,016	8.69	2,881
9	东京电气公司	日本	56,756	3.96	930
10	法国电力公司	法国	50,054	11.96	407

表 4.2.3　1991 年世界机器制造和金属业十大公司

名次	企业名称	国　别	营业额（百万马克）	职工人数（万人）	利　润（百万马克）
1	新日本制铁公司	日本	39,873	5.41	968
2	蒂森公司	德国	36,562	14.86	520
3	三菱重工业公司	日本	31,672	5.8	1,196
4	法国北方钢铁公司——格林炼钢公司	法国	28,579	9.78	—892
5	普罗伊萨格公司	德国	25,454	6.86	426
6	曼内斯曼公司	德国	24,315	12.23	263
7	日本钢管公司	日本	23,846	2.27	100
8	坦尼科公司	美国	22,695	0.89	—1,216
9	住友金属工业公司	日本	22,446	2.03	371
10	佩希内公司	法国	21,888	7.07	241

在工业经济时代，企业组织是围绕生产和机器这个轴心并为了制造商品而组织起来的，具有一系列在规模上和稳定性上优势的公司制，自然而然地成为居于主导地位的企业组织形态。而在知识经济时代将是从产品生产经济转变为服务性经济；专业与技术人员阶级处于主导地位；理论知识处于中心地位，成为社会革新与制定政策的源泉；未来的方向是控制技术发展，对技术进行鉴定，创造新的“智能技术”。德鲁克说，在这种社会里，最根本的经济资源不再是资本或自然资源，也不再是劳动力，而是知识。创造财富活动的核心是知识创新，即运用知识于工作之上。以知识为主的社会，其领导者为知识工作者，即知识经理人。知识经济社会，唱主角的产

业所生产的主要都是知识和信息，而不是具体实物。如制药业、电讯业、电脑业及非营利行业（教育、保健等）。

合伙制企业将在这个时代大放光芒并不是说它将把大公司、跨国集团逐出历史舞台，而是由于合伙企业组建容易、灵活，在软资源占主导地位的社会里，凭借高度的知识创新和便捷的信息手段，它可以成为一柄柄刺向坚壁的尖刀，先在知识应用与组织上取得突破，然后借助金融与管理组织迅速壮大成世界级的公司。微软公司今天的称雄全球，当初也仅是比尔·盖茨和他的好友创建的。

传统经济的冲动是增值，而有人预言，知识经济的冲动就是创新。

合伙制企业将不再受资金有限的制约，它的组建纽带是知识的共有和互补，它的优势也将是知识创新，比起恐龙式的组织来讲，它的创新能力是巨大的，一旦有突破，它即可立即获得足够大的生产与经营规模，因此合伙制企业将是所有知识经济时代经济巨人的早期幼形。今天资产仅数万元的小企业很可能半年之内就超过全球500强，虚拟经营与信息化经济的奇迹就完全超出人们的想象力，财富的增长速度是裂变式的，聚变式的，而不是自然累进的。

四、关于企业规模大小的优势的辩论

1. 正方：小的是美好的

大型公司正步恐龙的后尘，因为它们过于呆板，技术上保守，过于官僚化，它们正在被灵活的小型公司所取代。这些小型组织在技术上善于创新，对迅速变化的市场反应敏捷，几乎在所有发达国家它们都是主要的就业机会创造者。

几乎在所有主要行业者，灵活的小型公司都比它们的大竞争者同行出色。在航空业，小型的西南航空公司业绩一直比美国航空公司和联合航空公司出色。有线电视新闻网（CNN）公司以其出色的业绩超过了美国广播公司、哥伦比亚广播公司，全国广播公司等大公司。在钢铁业，像纽卡这样的小公司远比美国钢铁公司这样的大型企业效率高，反应迅速。在计算机领域，IBM和数据设备公司这样的巨人，正在同自己的几百个富有创新性的小型企业进行激烈竞争。

这是怎么回事？规模化经济规律遇到了挑战。规模化经济规律认为，大型组织的效率高于小型组织，因为规模大，运行成本低，效率高。例如，固定成本可由较多的下属单位分担。大型组织可以利用标准化和大规模生产手段使产品成本降低，但现在由于市场分化、战略联盟、技术发展等原因，这些规律不再适用了。

市场的分化使大型组织的规模优势不再存在。西南航空公司可以成功地与美国航空公司和联合航空公司进行竞争是因为它不必奉行大公司的全方位服务战略，它不必使用航运中心，不负责旅客行李的转运，不提供免费用餐服务，不在每一个市场上竞争，不提供预订票服务。

战略联盟使小公司可以利用其他公司的专家，降低开发费用，这使得小公司可以和大公司竞争。例如，许多小出版公司没有足够资金在澳洲、亚洲设立销售点，它们便与这些国家出版商联合，以推销它们的书，这样它们就可以像大型出版公司那样开展业务。

技术的发展也使大公司的规模优势受到了削弱。计算机、卫星网络和灵活的制造系统都是技术发展的例子。小公司的老板可以像大公司的老板一样通过计算机来发布指令，虽然他所控制的组织只是大公司的一部分。

在今天这样一个日新月异的动态环境中，规模大已成为发展的障碍，它压抑了员工开发新产品和新服务的创造性，也限制了就业机会。具体地讲，是小型组织创造了大量的就业机会。例如，戴维·贝奇咨询公司估计，1981年至1985年美国就业机会中88%的份额是由雇员不到20人的小公司提供的，另外，贝奇公司还声称，在1988年至1991年，事实上美国所有的新增

就业机会都是由小型公司提供的。

大型公司对此已有所察觉,它们开始裁减掉数十万的员工,开始售卖处理与公司核心能力不一致的业务,开始进行企业重组。以便自己更加灵活、反应迅速。

2. 反方:“小的是美好的”是种神话

现在大多数人认为,在今天这种动态环境中,大型组织处于劣势,它们的规模限制了其灵活性。另外,因规模大而带来的竞争上和技术上的优势也不再存在,这种认识是错误的!充分的证据表明,小型企业在提供就业机会和技术发展上的作用被夸大了。而且,大型组织已在采取措施避免呆板性,使公司更富创新精神,并取消等级森然的秩序,同时继续保持大型组织的规模优势。

第一,研究表明,近年来主要的就业机会不是小型企业,前文所用数据夸大了新企业的作用,并且这些数据也未能进一步对小企业进行分类:是成长了,还是破产了?这就系统夸大了小公司的相对重要性。根据对小公司的最常见定义,少于 100 人的公司为小公司,有证据表明,从本世纪 60 年代到现在,由小公司提供的工作份额实际上没有变化。就业机会中的大部分是由很少的一部分新公司提供的。1985 年成立的新企业有 245,000 家,3 年后,其中 735 家公司(占 0.003%)所提供的就业机会是这些企业提供的总就业机会的 75%,这 735 家企业在创业之初,雇员人数都超过 100。规模大的初创企业易于成功,这一点在英国也得了证明。

人们喜欢引用计算机行业作为创造性小公司占主导地位的高技术行业,这并不正确,只有 5%的美国计算机公司雇用的员工超过 500 人(其中包括英特尔公司和微软公司),但它们却是本行业中 90%以上的就业机会提供者和营业额的创造者。无独有偶,在日本的计算机领域,也是大公司占优势地位,像日本电气公司、东芝、富士通等。

典型的组织正变得越来越小,这是千真万确的。在过去 25 年中,美国企业组织的平均规模大大缩小了。从 1967 年平均为 1100 名员工,到 1985 年的 665 名。但在这些数字背后的事实是,这些小型企业正在成为大型公司的一部分,以大公司的财务和技术资源参与全球的市场竞争。换句话说,许多小型组织事实上是大型企业的组成部分,这种现象在世界各地都存在。例如,研究发现,32 家大型德国制造公司事实上拥有 1000 多家具有独立法人地位的分公司。在 1971 年至 1983 年之间,这个数字几乎增加了 50%。

第二,技术的发展偏爱大公司,研究表明,一旦进入技术领域,小型公司就全面落后了。例如,就全球来说,大公司投资于电脑自动控制工厂建设的资金远比小公司多。

第三,大家都承认,大型组织通过战略联盟,组织间建立网络联系以及相似的方法提高了组织的灵活性。例如,德国的西门子公司,是一家大型的跨国公司,它与日本富士通公司联合起来生产机器人,与 GTE 在通讯领域合作,与菲利浦合作生产半导体产品,与微软合作开发软件技术。这种全球化经营势头,与大型组织采取的扩大控制跨度,决策分权化,削减垂直层次,关闭或出售不符合组织经营主旨的行业或产业等一系列做法相配合,就使大公司日益灵活,反应迅捷。

是的,未来的竞争,除了比谁的资源具有关键性外,还要看谁的组织组合得快,解散时谁的成本低,企业规模并非越大越好,也不是越小就更好。企业规模已不再是决胜因素。

在创新阶段,小企业有其优越的一面,而在知识产品物形化的阶段,大规模标准化的生产自然也是解决之道。

第三章　人力资源的再开发

经济学家对人力资源的相关研究：

西方古典经济学家亚当·斯密和大卫·李嘉图认为，社会财富的增长取决于劳动者数量的扩大和劳动者质量的提高，已经隐含着人力资本对经济增长的贡献。马克思认为，充分发展个人就是生产固定资本，意指人力资本的投资过程。马歇尔认为，教育可以开发人力资源的智力。舒尔茨认为，人的知识、能力、健康等人力资源要素的提高对经济增长的贡献远比物质资本、劳动力数量的增加重要。贝克尔认为职工学习新技术，能增加自身的人力资本的存量。

可见，对人力资源研究并非偶然。

本世纪40、50年代的社会福利研究，60年代以来的对生活质量的对策研究，70年代初至今全球性的社会指标研究，随着世纪变革的交替和人文主义影响不断加深，都围绕一个主题：即社会与经济同步发展中所体现的人的生活质量的提高。人的可持续发展既是衡量社会进步与发展的重要尺度，又是人类文明与社会进步的目标所在。同时，只有具备较高文化、技术和精神素质的人的不断再生和倍受重视，才是社会发展和人类自身完善的唯一源泉。

1．21世纪是学习密集型时代

21世纪随着信息和资本流动迅速加快，企业变得十分机敏，组织内部的持续变化和员工在企业间的流动性，迫使每个人都要学习。学习，既包括已有信息、知识、技能从拥有者向需要者转移，也包括从前所不知道的事实和原理。在企业虽积累众多小的新发现对不断改进产品、服务和生产方法至关重要，个人的成功特别依赖于信息的流动。这就是人力资源的再开发，它是以知识为基础的经济，即以学习为基础。

2．21世纪企业管理新思维

知识革命理论：一是增强协作，二是非集中化或分散经营，三是建设智力基础设施。

知识管理理论：让显性、隐性知识出现，知识共享机制出现，知识总监出现。

体验经济理论：随着农业经济、工业经济、服务经济出现，将出现第四个阶段体验经济阶段，即企业以服务为舞台、以商品为道具，围绕消费者创造值得消费者回忆活动的经济活动。

模糊经营理论：如时下的电脑产业流行的管理方式。

商业生态系统理论：一是鼓励多样化，二是推出新产品，三是建立共生关系。昔日所说的商场如战场说法，即将被淘汰。

企业集体策略理论。资源、事业、组织构成企业管理的金三角形。广义的资源为核心的企业整体策略被认为是企业成败的关键。

以上的思维火花都是知识经济时代的企业管理的核心。

针对中国这个发展中国家而言，研究人力资源开发，再开发、对人力资本的保值、增值远比特质资本的保值、增值重要。所谓“保值”就是使人力资本不致流失和老化，从而使人力资本的

价值总量不致减少;所谓“增值”,是指通过不断的人力投入再生出新的人力资本,从而使人力资本的价值总量得到增加,中国大量吸纳外资和技术的同时,国内人才大量流失。21 世纪竞争,是科技的竞争、人才的竞争、人力资本投入产出的竞争。

第一节　人员配备

一、什么叫人员配备

研究人员配备是为了建立组织的职责结构,以往的研究偏重组织及结构的建立,将人员与组织同等重要来研究,并视之为一项独立的职能,充分说明了人是企业活动力的首要因素,在人员选拔、考评、管理人员的培养,提高企业人员素质,是人力资源开发的最重要任务。

二、人员配备的重要性

所谓的“伦西斯 · 利克特人力资源核算”,它是涉及到人的问题,是管理人员的决定性职能,并决定企业经营的成败,可以说企业面对最严峻的挑战之一。人力资源的计划工作,它主要表现为未来优秀主管人员的供给、主管人员是哪些人,管理工作的报酬、人员配备的功能。

从管理职能的角度来分析,可得出以下结论:

企业计划是人员配备的基础。

组织计划是确定人员配备的需要量的关键。

所需主管人员的数量取决于各种因素:

(1)决定可得到的主管人员的数量:主管人员的储备。

(2)根据人才储备采取行动。

(3)人才储备使人们关注人员配备工作。

(4)主管人员需求分析。

(5)招聘、选拔、安置、晋升。

(6)主管人员的考核。

(7)培训。

(8)领导和控制。

(9)影响人员配备的工作外部环境:社会文化、教育、法律政治、经济等限条件。

(10)影响人员配备的工作内部环境。

(11)内部提升。

(12)公开竞争政策。

(13)从外界选拔主要主管人员。

(14)人员配备的职责。

(15)最高主管部门的支持,是克服有效进行人员配备阻力的关键。

(16)主管人员质量是组织在不断取得成功中最重要的决定性因素,他们与他们的素质、职位要求、个人品质的协调关系。

(17)选拔主管人员的技术、手段和程序。

(18)主管人员的考评。

(19)主管人员的培养。

案例 1:

东方通信股份有限公司作为中国通信业最大、业务层次最高的上市公司,是一个集科技开发、内外贸易、科学管理、独特人文为一体的民族通信骨干企业。1995 年居中国电子百强的第 12 位和中国工业的 500 强的前 200 名。1995 年实现销售收入 33 亿元,1996 年即突破 40 亿元。公司发展壮大的历程就是高举"人才先导、科技兴业"的历程。在主导产业的主要负责人中,青年学子超过 80%。企业着眼未来,引进大批人才。6 年中累计引进 700 名专业人才,博士、硕士 50 多名,在 2200 多名职工中专业技术人员达到 800 多名。移动电话生产线上的技术人员,90%的职工是平均年龄不到 24 岁的年青人。"东信"之所以对大学生、研究生有那么大的吸引力,关键不在于它的资产规模有多大,不在于它的工作环境有多优越,关键在于它的"重才、养才、用才"的政策。只有重视人才的企业,才是有希望的企业。

案例 2:

大连亿达公司原先是一家普通的乡镇企业,短短四年,成为了大型综合性集团公司。1994 年实现产值 5.6 亿元,实现利税 4280 万元,成为中国 500 家最大乡镇企业的第 27 位。亿达公司成功是在于他的人事制度变革,亿达公司领导长期把人才工作纳入科学管理的轨道,把工作重心放在研究本企业不同发展阶段的人才需求上,重点解决人才来源,人才选聘问题,通过人海撷英、招贤有术方法,现有博士生 1 名,研究生 11 名,大专生 86 人,管理人员和技术人员占职工总数 64%,只有两名是土生土长的农民。通过人员结构的根本变化,带来了企业的规模和经济上的腾飞。

目前,许多企业均感到人才不足。用人之长在今天成为最迫切、最复杂的问题。用人之长就是寻找一个人的能力的最佳组合方式和一个最有益于发挥其才能的事业方向。魏源说得好:"用人者,用人之长,避人之短。不知人之短,不知人之长,不知人长中之长,则不可以用人,不可以教人。"

三、如何改进人力资源管理者的思维模式

在市场经济条件下,知识经济背景下,如何改进人力资源管理者的思维模式呢?

人力资源管理者是指组织的首脑和人事部门的负责人。在西方一般相当于副总经理职位。据香港人力资源管理学会负责人 P. O. MaK 称,人力资源管理经理的位置越来越难坐了。这里的思维模式是价值标准、思维习惯和活动程式,是"形而上"范畴。

改进人力资源管理者的思维模式,主要从以下方面着眼改进:

其一,注重把人员配备纳入组织价值,忽略人力资源的个体需求。

其二,注重配备人员的职前学历,忽视人力资源的终身教育。

其三,注重配备人员的总体数量,忽视人力资源的层次结构。

其四,注重配备人员的内部动作,忽视人力资源的社会配置。

其五,注重配备人员的一般使用,忽视人力资源的再开发管理。

其六,注重配备人员的存量稳定,忽视人力资源的合理流动。

其七,注重配备人员的素质要求,忽视人力资源管理自身的素养。

四、人力资源战略管理高潮

知识经济下人本复归思想将掀起人力资源战略管理高潮。

任何经济学和管理学都离不开对人的假设。在古典经济学中人被抽象成了劳动力,同资本、土地等一起被视为投入生产中的三要素之一,资本是生产的决定因素,它是最稀缺资源,劳动力只被资本雇佣后才实现价值。

但在人本复归思潮下,情况在起变化。

西蒙认为“管理就是决策”,“所有员工都是管理人”。人本主义管理成功的范例是现代日本企业制度。提供“人”这一最宝贵资源的企业员工被认为是举足轻重的。从西方管理学研究“人”轨道,从关心员工一切问题的马狮集团,从尊重员工是成功关键的 IBM 公司,从相信员工的惠普公司,从经营之神的松下幸之助,人本主义管理掀起了企业管理的革命。知识经济条件下,各企业必须实现人本主义管理战略。

人力资源战略管理包含所有为协助组织达到其战略目标而规划的人力资源发展活动,它强调了人力资源活动与企业经营目标的紧密联系。这是因为:

其一,在各工业化国家,服务行业在国民生产中比例普遍增加,员工本身的知识结构、内在素质十分重要。

其二,科学技术的日益更新使产品周期显著缩短,要求企业拥有不断更新产品人才,多技能,灵活性强,具有创新精神,对企业忠诚的员工队伍,人与资本相比,尤其是高素质的人才,他的战略性地位越来越重要。

其三,国际贸易和跨国投资的障碍不断减少,剧烈的全球性竞争迫使企业不断削减劳动费用,对于创新人才不斥重全求之,以维护其产品竞争地位。

其四,近 20 年来,以全球性战略目标为特征的跨国公司数量猛增。

其五,员工价值观念,文化素质、性别、种族显著变化,人的管理复杂得多。

第二节　人力资源管理的发展

二战以后,人力资源管理开发成为一门边缘科学,美国许多院校开设此课程。60 年代美国成立人才管理部门,70 年代出现人力资源开发机构。美国企业高效率的人力资源管理实务包括日常流程管理、个人发展计划、员工绩效目标考核(SMART 五要素即具体的、明确的行为、可以衡量的行为、公司和个人共同认可的行为、切实可行的可以达到的行为、在特定时间之前要完成的行为)、激励、沟通、反馈、招聘战略人才。

一、90 年代西欧企业人力资源管理的发展

90 年代西欧企业在人力资源管理发展是最重要的、进展是最快的,经历了从不重视到重视阶段。

据英国 91 年对欧洲 5450 家企业进行名为《人力资源管理政策及实践》调查结果显示:

其二,在欧洲五个较大国家内,没有关于企业人事政策方面的文字材料。

其二,对招聘录用、考核评估、报酬、分配及人力资源开发管理呈机械、孤立状态。

其三,手段贫乏,以培训为主、辅之职位晋升。

这就是 90 年代初的状况。

到了 90 年代下半期,发展起了变化,主要表现在以下方面。

其一,实施 KISS 原则,即对人力资源管理系统进行战略性定位,实现系统各要素整合,并

保持有效的激励作用。

其二，面临整个欧洲选择人。

其三，呈立体、多维化发展的人力资源开发手段。

其四，科学严谨的人力资源培训管理体系。

经过这些年的变化，联合国开发计划署《96 年度人力资源开发》指出，一个国家国民生产总值的四分之三是靠人力资源，四分之一是靠资本资源。

环太平洋地区人才资源供求与开发态势

90 年代以来，这一地区呈现普通劳动力供大于求，人才劳动力不敷需要的局面。环太平洋地区呈现发达国家之间人才劳动力流动潮；呈现发达国家、亚洲新兴经济体、东盟、中国之间人才劳动力流动潮。经济快速发展依赖于雄厚的人才资源作支持，努力平衡人才供求是亚太地区政府、企业的共同目标。

二、在全球化趋势下中国的选择

近 20 年来，中国选择改革开放之路。国家的人力资源开发，包括国家教育培训水平、就业水平、工资水平、企业使用劳动力数量和质量、以及劳动生产率都要用国际化标准来衡量。无论是北京的微软中国研究院、摩托罗拉大学，还是天津的奥的斯电梯公司培训中心，无论是中美史克制药公司请中国人民大学开展的管理培训，还是上海英特尔中国研究所、施贵宝公公司提高员工素质所做的努力，都反映了西方跨国公司在中国市场竞争中重视对人才培养的投资。

在迈向 21 世纪时，世行副行长瑞斯查尔德和华盛顿大学哈拉尔教授提出知识经济理论。彼得·德鲁克说：“人是我们最大的资产。”人类社会从工业化向信息化转化，使经济发展的原创力出现了转移，相对于人力资源而言，资本、土地、机器等有效性相对减弱。从以物力资源开发为中心转向以人力资源开发为中心，从一般人力资源开发转向高层次人才资源开发；从以职前学校教育为主转向职前职后并重的终身教育为主；从以单纯的学历型知识的教育为主转向以能力素质为核心的全面优化教育为主。合理有效地开发人力资源，人口负担就会变成人才优势，人口阻力就会变成人口动力。知识及获取知识，运用知识和创造知识能力（只有人才能实现）越来越决定经济发展的关键。因此，人力资源这一生产诸要素中最为活跃，最具创造力，最有价值的要素，必然成为未来经济持续增长的核心资源。新时代经济增长注重品质，强调人力资源发展的自立性、个性化、多样化和创新精神。

三、人事、人力和人才的区别

人事、人力、人才虽然只是一字之差，但分别有不同的涵义。人力即人的竞争力，通常是指具有一定劳动能力的人，是构成生产要素的重要资源。人事侧重于制度层面，人与岗位相匹配关系。人才应当属于人力资源的范畴，但它不是一般的人力资源，是人力资源中最具有高智慧、高技能、高品德、能进行创造性劳动的人，是人力资源的优秀部分，需要再开发和多次开发才形成的，具有突出的竞争力。知识经济时代就是搞好人力资源开发或人才资源。通常所说的人力资源开发，一般是指具有劳动技能的普通意义的人力资源的开发管理。我们所说的再开发即在实现企业的管理科学化、现代化过程中，如何促进一般人力资源向智能人才转化，发挥人才资源在企业成长中的能动作用。这正是知识经济时代要求做到的这一点。

以下表格是人力资源今昔比较：

表 4.3.1　人力资源管理今昔比较

	人事管理及工业关系	人力资源管理
雇佣合约	小心订立书面合约	超越雇佣合约
条例	清楚列明	毋须太多条例
管理行动指引	程序	视乎商业需要
管理工作	控制	教养
主要负责人	人事管理/工业关系专家	总经理/一般事务经理
工作分类/等级	多	寡
工作设计	分工精细	团队作战
训练与发展	设计培训课程	学习性组织
薪酬	依工作评估·固定职级	与工作表现挂钩

市场经济下企业技术创新和人力资源开发关系：

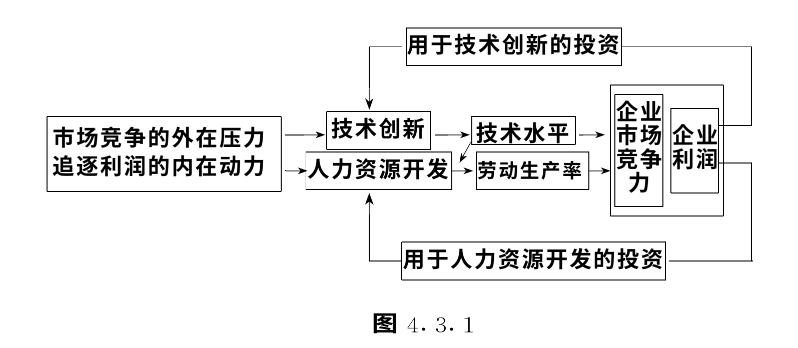


图 4.3.1

在知识经济时代，今后人力资源管理重点是弹性管理和才能为核心。
所谓弹性管理包括员工工作的功能、外在数量、内在数量、财务上的弹性。
所谓才能包括以能力为主的管理制度。

四、中国人力资源管理可持续发展

1994 年 3 月，中国政府发布的《中国 21 世纪议程》指出："可持续发展以人为本"。《中国社会发展报告》也提出："以人为核心的社会发展"。1994 年 9 月在埃及开罗召开的世界人口与发展大会，也明确提出："可持续发展问题的中心是人"。人力资源的发展，不仅仅是一个数量概念、生理概念与体力概念，而更多的是质量上、心理学与智力上的概念。人力不能与拥有这种人力的个体人口相脱离，但人力不等于人口。人口资源更多地表现为它的数量特征、生理特征与体力特征，而现代人力资源则应更多地表现为它的质量特征、心理特征与智力特征。

下表是中国"铁饭碗"制度的人力资源管理与美国人力资源管理对比

表 4.3.2　“铁饭碗”制度与人力资源管理的对比

	“铁饭碗”制度（改革前的国有企业）	美国式的人力资源管理（Poole，1997）
劳动合同	城市籍职工享受终身雇佣；享受医疗、住房和劳保等福利待遇。	雇佣关系没有保证；国家或私立的福利项目。
激励措施和报酬	实行平均主义， 但与年龄、工龄和忠诚度有关； 非物质鼓励； 工人实行 8 级工资制； 干部实行 16 级工资制； 提供住房、教育机会和医疗。	与表现相关； 与利润相关； 物质鼓励； 采用分红制； 多种不同的工资结构。
表现管理	道德规劝；集体奖励；思想教育	金钱驱使；个人及集体均奖励。
社会保险	由企业管理；职工不出资。	管理与企业分离；职工出资。
工会	由党领导；领导与群众的“纽带”。	有独立地位；目的是保护职工利益。
职工代表大会	工人是“企业的主人”。	无类似组织
人事部门	管理；控制、服从、纪律、处罚；人事档案；很强的政府影响。	战略性的人力资源管理；多种丰富的职能；管理。
劳动力市场	没有劳动力市场；中央计划的工作分配	劳动力流动性很高。

该资料还分析：合资企业的人力资源管理与传统的人力管理有多大不同？外资加入后，“铁饭碗”影响还残留多少？还研究了合资企业与当前的国企在人力资源管理的差异。其结论是：尽管外资的加入已经使传统制度有所改变，但改变幅度很不一样。在国有企业中“铁饭碗”在制度上和组织上都仍然存在着。在中国，知识经济的冲击波远没有美国那样深刻、强大。

针对中国人力资源开发发展问题，萧鸣政学者认为存在以下十个方面的问题。

其一，人口多未必人力资源多。人口并非人力，即便有高质量的人力，也并非就有高质量的人口，人口转化为人力并非自然而简单的事情。

其二，目前人口、人力、人才发展不平衡。人口转化为人力的前提是要研究人口具备必要的劳动能力与时间，能够创造出超过自己消费的剩余价值，有可适合的工作可做。

其三，人力资源既多又缺并存。我国目前国家机关及国有企业的专业技术人员总人数为 2315 万，相当于 0.6 个韩国，一个加拿大人口。但是只占职工总人数的 22.9%，仅占全国总人口的 2.08%。目前我国国有企业拥有工程技术人员 178.5 万人，从事技术开发不足 36 万人，平均每个企业 4—5 人。据 95 年劳动部统计，我国现有工人 2 亿多，技术工人 7000 多万，初级技术工人占 60%，中级技术工人占 36.5%，高级技术人员占 3.5%。

其四，人力作用结构失调与断层关存。在国家机关和国有企业专业技术人员中，高、中、初三级技术人员之比为 1:5.8:12.5，分别只有 93 万人，536 万人，1165 万人。年龄偏老，平均年龄为 37.9 岁，高级阶层为 52.6 岁。知识老化，从未脱产学习的有 39.5%，其中高级专业技术人员中，未脱产学习的高达 69.1%。中华全国总工会最近一项调查表示，只有 19%的工人对学

习较有兴趣,而有 26.4%职工不参加任何学习,工人对学技术态度不热情。

其五,人力资源缺乏与浪费并存。中国科协对 21 个省市调查表明,国有大中型企业的专业人员有 64.1%的人作用发挥不到 50%,整体人才浪费 52.3%。国家科技部调查表明,全国大约有 494.4 万专业技术人员闲置,在职待业,大多数科研部门无事可做。

其六,人才流失与人才缺乏并存。据统计,我国在外留学人员中,学成回国者仅占 20%。

其七,人力资源质量下滑和专业技术要求提高并存。

其八,选才、育才、用才三张皮。

其九,各级教育与培训相互错位与重复。

其十,农村人力资源的转移和利用问题。目前,农村劳动力人口有 4.4 亿,75%从事第一产业,12.4%从事第二产业,12.6%从事第三产业。

世界各国在经济发展过程中,由于对人才资源开发采取了不同策略,形成了不同结果。德国、日本就是成功例子。战争破坏了大量的物质资源,但未破坏人力资源。战后这两国始终把开发和利用人才资源放在首要地位。亚太地区新加坡、韩国,是当今国际市场上具竞争力的国家之一。

美国经济学家杰里米·里夫金说:"将来只需要占人口大约 20%受过良好教育的知识界英才就可以从事高技术领域的管理。"在知识经济时代,不断地学习越来越重要。

五、重塑人力资源管理

(1)进行管理创新。在知识经济时代,网络技术推广,使得人们在接受信息和学习知识等方面有着同等机会,人们将普遍具有主动参与管理的能力和愿望。不断探索人力资源开发与管理的新途径,建立加速人才成长的新的绩效评价体系,将是管理所面临的一个新课题。

(2)管理是一门艺术。运用创造性思维,采用灵活的管理技巧,注重开发人力资源的智力,激发人力资源的潜能,争取更多的发展机会。

(3)完善激励机制。在新经济时代,人才竞争必将日趋激烈。人力资源管理的重要任务就是通过激励机制,吸引、开发和留住人才,激发人们的工作热情、想象力和创造力。付酬方式要多样如按比例提成、贡献奖、利润分成、入股分红等。

第三节　劳资关系与员工工作生活质量

设计与管理报酬制度,困难较大,且矛盾突出。如果建立了报酬制度,企事业组织就会进入期望——创新的循环;如果失灵,便会导致员工心灰意冷。对员工个人而言,他们希望他们的行为可以获得:晋升、薪水、福利、津贴、奖金和股票期权,对工作的胜任感、成就感、责任感、受重视、有影响力、个人成长和富有价值的贡献。

一、劳资关系

1. 中国劳资关系

近年来,学者们纷纷撰文论述中国的劳资关系(比如 chan, 1993; child, 1994; warner, 1995)他们详尽论述了人事管理尤其是工资制度(Takahara, 1992)和表现评价(Zhu & Dowl-

ing 1994)。

今天,中国的工会认为它的作用是:“①保护工人和职工的合法利益和民主权利;②调动和组织工人和职工积极参与建设和改革,完成经济和社会发展任务;③代表和组织工人和职工参与国家和社会事务的管理和企业的民主管理;④教育工人和职工不断提高思想道德素质,提高科学文化技术水平。工会的基本职责是保护工人和职工的合法权益。在建设社会主义市场经济的过程中,工会保护工人和职工的政治权利和物质文化权利;根据劳动法和其他有关法律参与协调劳动关系,调节社会矛盾,以促进经济发展,维护社会稳定。”(全国总工会通讯,1976 年 3 月,第 1——2 页)

改革开放以来,尤其是三资企业内,工人和资方之间的冲突不断加强。按照法律,不管是合资企业还是其他企业,劳资关系都属于工会和职工代表大会的职责范围。原则上,职代会应该是中国企业工人发挥影响的主要场。

目前情况说明:权力正明显地由工人向管理者转移,企业管理者的权力增加了,这使劳资关系越来越纳入人力资源管理的范畴。过去工会和资方通过集体协商对此共同调节,而现在管理者正尝试结合总体战略和市场状况,对工资和工作条件进行单方面决定。”

(1)劳动合同。80 年代中期,在工业中占主导地位的国有大中型企业开始缓慢地改变“铁饭碗”制度。外商企业采用短期劳动合同,国企也有定期劳动合同。1994 年《劳动法》将合同制推广到整个经济领域。员工必须签订书面合同、集体合同或个人合同。工会对行政、党委是支持性关系,根本没有代表工人利益对投资方的意思,也没有工人在谈判中是“另一方”意思。中国集体合同还不能与西方的自由集体协商相当,因为《劳动法》不保证罢工权利。在中国至今解聘员工还不是简单的事。

(2)工资制度。改革前,中国工资制度的基础是苏联模式“工人是自己的主人,工资必须保持差不多同等水平”。实行是平均工资,很不鼓励对工人进激励。“职工一般不会要求企业增加工资,因为他们知道厂党委书记根本无权调整政府制订的工资标准。”(chan, 1995 年)

90 年代以后,新的“岗技工资制”已被采用。尤其是在三资企业内部普遍实行。其中年龄、岗位和技能决定全部收入的 50%到 80%。工资与表现紧密联系,这正符合人力资源管理的原则。合资企业的工资一般比国企高,这说明外商投资企业正激烈地争夺数量有限的技术工人。

(3)社会保险. 在社会保险改革实施之前,中国全面福利制度基本上只局限于城市国企职工。在社会保险方面,当前的合资企业和国有企业都与改革前的企业有很大不同。全部由国家负担,而仅由企业管理,的福利制度已经转变为由政府、企业和个人分摊费用的制度。《劳动法》强制性保险增加了养老、医疗事故伤残、生育和失业保险。有力的立法已经强制性改变这一领域。一些公司为争夺有限的人力资源,甚至开始为员工提供免费的社会保险。

2. 松下对年功序列制说“NO”

松下电器公司创建于 1917 年,公司总部设在日本大阪。1991 年销售额为 485.95 亿美元,利润额为 18.32 亿美元,雇员 210848 人,在世界 500 家最大的工业中排名 13 位。近年来,向日本企业管理的基本准则——年功序列制发动最为猛烈的挑战。

为什么要向年功序列制挑战呢?

长期以来,管理岗位难以衡量工作绩效,因而管理者工作平常也不会影响他的收入和职位。为此松下公司提出管理职位人事改革的原则是全面贯彻能力中心主义,将管理人员的年薪差距拉大到 3 倍,以奖优罚劣。新的人事评价系统扩大了员工的收入差距,并根据评价结果的不同,从收入上充分体现工作成绩,同时因为年度评价结果的累积,时间越长,收入差距越大。改革后的松下公司的工资制度分为资格工资和能力工资。

3. 美国劳动力工资状况

美国工资形成在企业非政府部门和联邦政府部门是不同的。通过劳动力供求双方的讨价

还价过程，最终确定双方都可以接受的市场工资水平。工资确定主要取决于以下方面：

其一，就业岗位的社会平均工资水平。市场工资的确定不会严重偏重这一水平。

其二，公司通常对这个职位支付的工资水平。选择了就业的职位，就大致确定了你的工资档次。在这个工资档次的浮动区间内，再根据你的工作能力等因素确定你的工资高低变化。

其三，如果你是转换工作，那么，上一份工作的工资水平会影响新工作的工资水平。

其四，谈判的技巧与能力。雇主与雇员的谈判有两种形式：一是个人间谈判，二是雇员有组织的谈判，其典型形式是工会组织与雇主为增加工资而进行的谈判。工会组织有利于工会会员工资的增加。如 1991 年工会会员最高周工资达 526 美元，而非工会会员为 404 美元。

其五，工资的增加主要取决于自己的工作成绩。

除了工资外，往往还有一些福利待遇。总共有带薪休假、病假、社会保险费（各缴一半）医疗保险费、人寿保险和伤残保险费、退休储蓄计划、教育补助等福利。这些待遇并不是每项都给予雇员的。

4. 美国工资差别

其一，行业差距。以 1993 年为例，农林渔部门 16363 美元，零售业 17761 美元，服务业 27517 美元，建筑业 29363 美元，政府和政府企业 31533 美元，交通运输业 32339 美元，制造业 33604 美元，采矿业 44389 美元，电力和天然气、环境卫生 44929 美元。全国年平工资为 29367 美元。

其二，职业差距。以 1993 年为例，专业人员 45136 美元，管理人员 42722 美元，技术人员 35048 美元，推销人员 32327 美元，精密生产和修理人员 27653 美元，管理助理和办公室人员 26746 美元，交通运输人员 26532 美元，机器操作员 23378 美元，服务员 20860 美元，设备清洁工、勤杂工 17556 美元，农林渔业工人 15655 美元。

其三，地区差别。以 1993 年为例，华盛顿特区达 39199 美元，最高州为康涅狄州达 33169 美元，纽约州 32919 美元，新泽西州 32716 美元，阿拉斯加州 32336 美元，马萨诸塞州 30229 美元，加利福尼亚州 29468 美元。个人年收入最低的州是南达科他州，仅为 18613 美元。

其四，性别差别。女性低于男性工资。

其五，种族差别。以 1994 年为例，全职白人雇员周工资的中间数为 484 美元，黑人则为 371 美元，西班牙人则为 324 美元。

分析原因：

其一，受教育程度不同。程度越高，收入就越高。拥有专业学位即医学博士、法学博士、企管硕士（MBA）一生平均为 300 万美元。其次为博士学位，一生为 210 万美元，硕士学位一生为 160 万美元，学士学位一生为 140 万美元，社区大学学位一生为 100 万美元，修过部分大学课程为 99 万美元，高中学历为 82 万美元，高中未毕业为 60 万美元。

此外还有工作条件的优劣、经济发展水平和物价水平、种族和性别工资歧视等原因。

5. 劳资争议处理

集体劳资争议涉及面广，敏感性强，对此处理的结果如何，直接影响到社会安定因素。对这类问题研究涉及到以下几个方面。

其一，集体劳资争议处理制度的适应范围。

其二，参加集体劳资争议谈判的当事人。

其三，集体劳资争议处理程序和方式。

其四，关于罢工的规定。

中国处理劳资争议的解决方法：

其一，对因签订集体合同发生的争议按《劳动法》和劳动部《集体合同规定》处理；由当事人协商解决，协商不成的，由当地人民政府劳动行政部门组织有关各方协商处理。建立统一的集

体争议处理制度。

其二，采用根据集体争议事项影响面的大小，确定当事人的资格范围，并赋予相当利害关系人以独立争议主体资格参加争议的解决。

其三，赋予劳动监察部门以积极的调解权。

二、员工工作生活质量

企业以课税来完成应负的经济责任，其它社会责任难尽其责。早期的工厂生产活动中，人事管理职能是吸引农业劳动力到工厂来，这是以工作为唯一取向的人事管理方式。对工人的其它要求不予解决。30 年代工会发展扩展到人事管理功能，以工业关系为中心的活动和行为科学，管理者应考虑制定政策，令员工在较高层次需要得到满足，人力资源管理者已经将核心由最初只关注工作，扩展到关注员工个人需要以及员工所在社会环境中去。60 年代，通用汽车厂提出对工作生活质量的基本哲学观念进行讨论，并在 1973 年组成“GM—VAM 国家委员会”（General Motors—Vnion of Ailto Workers National Commiffee），对工作生活质量进行运作，把当时的极低的生产力和极差的劳资关系改善过来。70 年代中期，以美国为代表的西方盛行“工作生活质量理论”，主张组织要使职工满足参与管理的要求，从事有意义的工作。有趣的是，1977 年美国就业人员中脑力劳动者的人数开始超过体力劳动者，这一年的“工作生活质量”的讨论达到高潮。这一时期，企业的员工并不回避甚至喜欢工作的挑战性，他们普遍关心自己身心的发展。戴维斯等人在《美国工作》期刊中发表了一篇名为“改善工作生活素质：社会技能个案研究”的文章，指出 80 年代欧美各国，包括英国、芬兰、挪威、日本、澳大利亚、新西兰和美国，均在改善员工的工作生活质量工作。研究表明，随着员工工作生活质量状况改善，企业管理的各项工作均有较优异的工作表现。西方国家在提升员工工作生活质量的理论和具体行动的落实，还辅之立法工作，基础较为牢固，就是在经济不景气的情况下，员工的工作生活质量仍受十分的重视。90 年代美国存在有关职工健康安全，同工同酬，公平雇佣机会。确限行动法律，员工退休收入保障以及人事问题的法律条文，这些社会环境问题的存在，是美国人力资源管理者在决策时不得不加以考虑的。

Walton 根据 1974、1977 年的研究，他概括了员工工作生活质量的几个方面：

其一，足够和公平的薪酬。

其二，福利方案。

其三，安全和健康的环境。

其四，工作保障，连续性雇佣。

其五，自由的集体谈判。

其六，成长与发展。

其七，社会归属感。

其八，员工参与。

其九，工作上的民主。

其十，整体生活空间。

生活质量中最重要的部分是工作质量，而全员工获取工作满足感，则是提高工作质量的关键。因此，工作生活质量也成为当代工业社会重要指标之一。

表 4.3.2

趋势	意义
1．劳动人口统计特征：	
妇女参与率提高，男性下降；已婚妇女的劳动参与率比未婚者为低；平均来说，妇女的工作年龄低于男性员工；女性受教育机会提高。	两性在社会担当的工作角色和责任经历较深远的转变；妇女比男性员工有较低的离职率；较多妇女跻身管理阶层而令管理作风和企业文化转变；配偶出外工作导致家庭生活方式转变，并构成社会压力。
劳动人口的教育水平普遍提升；高素质员工增加。	渴求工作所赋予的较高层次需要的满足；员工越趋成熟，愿意承担更多责任；对职位工作规范(job specifications)要求的提高。
经济转型带动行业间劳动人口的构成出现转变；“蓝领”工人人数及比例逐渐下降，“灰领”员工持续上升，失业率(1995 的第三季为 3.5%)创十年新高。	传统的激励手段须作变化；“白领”或“灰领”员工渴求不同的激励因子和满足感；工作环境越加优良；结构性失业问题转趋严重，职业再培训和失业保障的迫切性提高。
劳动参与率有持续上升的现象	社会的供养比率下降，较多人从事经济活动，生活较富裕。
人口越趋老化。	劳工年老退休的保障越重要。
2．社会——文化因子：	
劳动人口对工作道德观的转变。	由着重金钱需要转向更高层次需要；勤检；“难民心态”工作态度逐渐消退(Turner，1980；England and Rear，1981)。
劳动人口追求更多的工作满足感	管理者的管理作风和态度需要作出改变；员工参与成为管理者的关注重点。
雇佣双方均具“工具取向主义”。	企业的雇员福利随劳动力供应反复。
3．经济条件：	
持续的经济增长。	低失业率；雇主应与员工分享更多的经济成果，提供较多的员工福利。
工业和经济型。	人力资源的整体培训和再培训计划迫切性增大；在有限人力供应条件下，管理者需要运用不同手法吸引员工的加入与留任，或输入外来劳工解决人手短缺问题；部分员工被迫转业或成为结构性失业的受害者。
4．政治条件：	
议会行政和政党政治的落实和推行。	员工对于管理的参与倾向低度的觉醒。

第四节　学习理论与员工培训

一、什么叫学习

心理学家们研究认为，所有人类的行为都包括某种形式的学习。换句话说，人类行为的许多变化都要受到学习过程的影响。心理学家认为，学习是一种经由练习，使个体在行为上产生较为持久改变的过程。也可以说，是个体经验的获得及行为变化的过程。这个过程由三个基本环节构成：见下图。

三个环节是：①定向环节；②行动环节；③反馈环节。

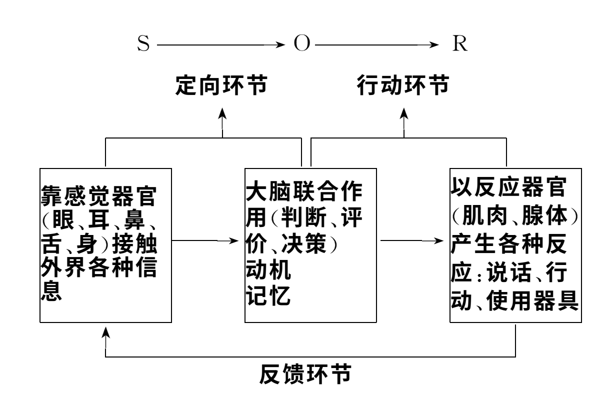


图 4.3.2　学习过程

(1)定向环节。该环节是主体的感觉器官及其中枢对来自环境的刺激作出反应活动的环节。该活动的目的是在于揭示刺激本身的特性及其意义作用，以达到认识新环境，建立调节行为的“定向映象”，解决行为的定向问题。

(2)行动环节。这是接着定向环节的动作而来的，是在定向映象支配下发生的。该环节目的在于把新环境的定向付诸实现，对动作的对象施加作用。

(3)反馈环节。该环节是对行动环节动作结果起回归式内导作用。它在行动结构中起着检验、核对和调节的重要作用。

学习是培训活动的最重要环节。学习行为由认知、情绪和技能组成。

认知。如果一个成年人从未接触过某种事物，他脑海里就没有这个事物的形象。在学习行为中，主要展示实物，因此教具在培训活动十分重要。即俗话所说的“百闻不如一见”。

情绪。如在工作环境里，如果我们经常举办一些康乐活动，对员工情绪提高有十分重要意义。相反，很多劳资纠纷一发不可收拾，就是情绪对立的结果。

技能。人的行为是可以增强的，反复训练可以掌握熟练的技术。

如果从培训角度看学习理论，成人学习也是研究重要领域。

二、案例研究

案例 1. 松下幸之助的培训之道

松下公司长期人才培训计划，开设各种综合性系统的研修、教育讲座。公司有关西地区职工研修所、奈良职工研修所、东京职工研修所、宇都宫职工研修所和海外研修所。现在松下公司课长、主任以上的干部，多数是公司自己培养起来的。为了加强经常性的教育培训，总公司设有“教育训练中心”，下属八个研修所和一个高等职业学校。松下的职工教育是从加入公司开始抓起的。凡新招收的职工，都要进入八个月的实习培训，才能分配到工作岗位上。形成社内留学制度和海外留学制度。

案例 2. 百年大计，培训为本

无线电通讯巨人摩托罗拉公司，蕴含着 1930 年公司生产出第一台汽车收音机的起步历史，从 30 年代的车载通讯，到二战美国步兵的无线对讲，直到今天的宇宙通讯，创造了 10 亿美元的年利润。那么这家为美国人带来荣耀的公司是采取什么样的秘诀和策略，在当今竞争日益残酷的国际市场上取胜的呢？重视员工的教育训练，由人的改革做起。摩托罗拉公司全体员工每年至少要有一周时间接受教育训练，课题以介绍最新科技及质量管理为主，每年在这方面的花费竟达 1.5 亿美元。公司管理者认为，唯有员工教育成材，才能真正掌握企业经营成功的金钥匙。公司在获得美国“马尔科姆·鲍德里奈全国质量奖”——美国质量管理的最高奖项后，更加加强了应变能力、适应能力和创新能力，公司正在加紧开展一项新的雇员终身学习宣传运动。公司执委会领导人罗伯特·W 盖尔温构想了一项规划，这一规划要求，公司将大幅度加强对车间、办公室所有雇员的培训。该规划的目标是造就一支既有纪律又有自由思想的劳动力队伍。这一规划的动机是将公司的各项工作条件反复灌输给雇员。对雇员的培训需要投入大量的财力和物力。公司每年至少有 40 小时培训时间，大约在 2000 年时，将这一培训时间增加 4 倍。这一做法一年要花费 6 亿美元。公司甚至在公立学校推广公司的培训方法准备和培养下一代雇员。加里·人图克提说：“如果知识更新和淘汰的周期越来越短，我们就别无选择，只有在教育上投资。谁说这就不会成为一个竞争武器呢？”1985 年公司发现 60％的雇员达不到美国 7 年级的数学水平，大约从那时开始，罗伯特·盖尔温下令将工资额的 1.5％用于培训。这一比例上升到 4％。公司还成立了摩托罗拉大学，该大学总部设在伊利诺州肖姆堡，从东京到檀香山共设有 14 所分校，也包括北京分校，课程由“辅导工程师”制订，内容包括批评式思维、解决难题的方法、管理、计算机、英语补习和如何使用机器人等。公司大学协助公司保证在全球范围包括日本，为女性求职者提供平等的就业机会。有些雇员抵制这种重返学校的培训计划，为此，培训官员曾以解雇相威胁使某些雇员接受培训。加里·兰吉利的评价较为中肯。他说：“我们把培训当作信仰，并且深信，培训正在改善我们的最终财务成果。”“在工厂 365 天连续开工的情况下，我们没有时间停下来看一看培训计划是否带来明显的好处。”

案例 3. 国际商用机器公司

国际商用机器公司（IBM）是一家拥有 40 万中层干部，520 亿美元资产的大公司，年销售额达 500 多亿美元，利润为 70 多亿美元。它是经营最好、管理最成功的公司之一。在《幸福》杂志评选出的美国前 500 家公司中一直名列榜首。IBM 公司追求卓越，特别是在人才培训，造就销售人才方面取得了成功经验。具体说，IBM 公司决不让一名未经培训或未经全面培训的人到销售和一线去。因此，该公司用于培训的资金充足，计划严密，结构合理。一到培训结束，学员就可以有足够的技能，满怀信心地同用户打交道。近年来，公司更换第一线销售人员低于 3％，培训工作是成功的。公司的销售人员和系统工程师要接受为期 12 个月的培训，主要采用现场实习和课堂讲授相结合的方法。其中 75％的时间是在各地分公司中度过的，25％时间在

公司的教育中心学习。分公司的负责培训的中层干部将检查该公司学员的教学大纲，教学大纲包括从公司中学员的素养、价值观念、信念原则到整个生产过程中基本知识等方面的内容。与市场销售员访问用户，从实际中得出体会。让新学员在经验丰富的市场销售代表作第一次成果演习。销售培训的第一期课程包括 IBM 公司经营方针的很多内容，如销售政策、市场营销实践以及计算机概念和 IBM 公司的产品介绍。第二期课程主要是学习如何销售。在课程上，该公司的学员了解公司有关后勤系统和怎样应用这个系统。现场实习后，再进行一段长时间的理论学习。紧张的学习每天从早上 8 点到晚上 6，而附加的课外作业常常要使学生熬到半夜。一般情况下，学员们在艰苦的培训过程中，在长时间的激烈竞争中迅速成长。IBM 公司市场营销培训的一个基本部分是模拟销售角色。在公司第一年的全部培训课程中，没有一天不涉及这个问题，并始终强调要保证学习或介绍的客观性，包括为什么要到某处推销和希望达到的目的。同时，对产品的特点、性能以及可能带来的效益要进行清楚的说明和学习。学员们要学习问和听的技巧，以及如何达到目标和寻求定货等。IBM 公司采取的模拟销售角色的方法是：学员们在课堂上经常扮演销售角色，教员扮演用户，向学员提出各种问题，以检查他们接受问题的能力。这种上课接近于一种测验，如联络技巧，介绍与学习技能，与用户的交流能力以及一般企业经营知识。特别应指出的是 IBM 公司为销售培训所发展的最具代表性、最复杂的技巧之一就是阿姆斯特朗案例练习，它集中考虑一种假设的、由政府网络、海洋运输、零售批发、制造业和体育用品等部门组成的、具有复杂的国际间业务联系。通过这种练习可以对工程师、财务经理、市场营销人员、主要的经营管理人员、总部执行等形象进行详尽的分析。这种分析使个人的特点、工作态度甚至决策能力等清楚表现出来。由教员扮演阿姆斯特朗案例人员，从而创造出一个非常逼真的环境。

三、职业培训教育和普通教育结合发展趋势

1．美国

1990 年修订资助联邦和地方职业教育的法律出现，此项目包括职业学校，它以职业（象卫生、电子或计算机相关职业）为中心来组织高中的核心课程。职业学校的毕业生可以直接参加工作，也可以进入学院或大学。最近一项创新是“技术预科学校”，它将职业课程和学术课程结合起来，把中等教育的最后两年和中学后教育的最初两年联系起来。

2．日本

1994 年日本高中一方面提供为大学做准备的一般规定课程，一方面提供专门化的职业课程。职业教育和普通教育的融合在慢慢加快，尤其是提供工业、商业和其它职业领域高级证书的特别培训学院的增长。

3．法国

法国有普通的、技术的和职业的高级中等教育文凭。政府允许学生在不同年龄时学习职业课程和更高水平上进行职业学习。

4．德国

双元学徙制度是把普通教育和职业教育结合起来是最好的。

5．英国

政府正在采用一系列新的职业资格证书——国家普通职业资格证书，涉及到 14 个领域，意在与普通教育中上大学所要求的高级水平考试相对应。

6．中国

政府正在加强教育培训与劳动力市场的联系。教育培训的发展要彻底改变传统的学术化、

经院化、贵族化方向，大力发展职业教育和职业培训是当前的主要方向。当前政府要着手解决教育培训发展后，对人力资本存量使用不足问题。1997 年推行的劳动预备制度，其特点是把城镇地区初、高中毕业后不能升入更高一级学校学习，并且有就业愿望的青年组织起来，参加 1—3 年的职业培训，取得相应的职业资格。

采用国际先进模式。培训事业要按照国际经济发展方向，以及国际先进技术、产品标准、生产方式、产品质量的要求，制定新型的教育培训规划和要求。近年来，中国引进的国际劳工组织模块式训练模式(MES)、加拿大 CBE 教学体系和 DACUM 课程开发模式，德国的双轨制教育模式。

参与人力资格和培训机构的国际互认。1994 年确定实施国家职业资格证书制度方针以来，与世界许多国家和地区开展了职业资格证书管理的交流。最近，我国与英国、法国、美国、韩国在职业资格领域的合作进一步加强，引进英国文秘和市场营销的国家职业资格证书(NVQ)试点工作已开始。

在教育培训机构的质量管理方面，准备推行国际通用的 1309000 系列标准。这个标准正在向教育培训机构领域延伸，如大连海事大学已取得这种资格认定。它的推行利于提高教育培训机构管理水平和工作质量。

7. 韩国

政府对职业高中进行了调整，三年之中有整整一年要在企业中进行。同时还扩展了职高毕业生到大学学习的机会。

经济学家舒尔茨说："自然资源、物质资本以及原始劳动，对于发展较高的生产率的经济来说，是远远不够的，大量的人的技能是必不可少的，它为经济发展的动力加油添水，如果少了它们，经济的前景将是暗淡无光。"作为资本和财富的转换形态的人的知识和能力，是社会进步的决定性原因，它需要投资才形成的，这就是企业培训。

第五篇

领导理论

第　五　篇

第一章　知识经济时代对人性的再认识

第一节　X 理论与 Y 理论

管理的根本问题在于管理者对人性的认识。它是一切管理策略和方法依以建立的基础。不同的人性假设必然引出不同的管理策略和方法，进而又影响到企业职工，产生不同的职业行为，导致不同的管理效果。因此，管理者如何看待其下属职工，既反映出管理者行为方式和管理作风问题，又反映出其管理观念和管理素质问题，X 理论和 Y 理论就是研究管理者对被管理者的基本看法及所采取的相应的管理方式的理论。

一、传统管理中的人性假设——X 理论

1960 年麦格雷戈在其名著中认为，每个管理人员对下属职工的看法均有一套假说作为管理的出发点。

麦格雷戈对传统管理中的人性假设和行为科学关于人性的假设加以系统地归纳分析，指出了它们的要点和根本分歧。为了避免引入一个新的名称而造成复杂化。麦格雷戈把这套观点叫做“X 理论”。

1. X 理论假设

依照麦格雷戈的意思，关于人的本性的传统的假设都包括在如下的 X 理论之内：

（1）一般的人，天性就是好逸恶劳的，而且只要他们能够做到，就设法逃避工作。

（2）因为人的这种厌恶工作的特性，所以对绝大多数的人，都必须用强迫、控制、指挥并用惩罚相威胁等手法，使他们作出适当的努力去实现组织的目标。光靠赞赏的许诺远远不够，他们会得寸进尺，只有威胁能够起作用。

（3）一般的人，情愿受人指导，希望避免担负责任，相对地缺乏进取心，而把个人的安全看得最重要。

2. X 理论的推论

（1）X 理论的中心原则是通过行使职权实现指导和控制；

（2）机构需求高于成员需求，人们既然拿了报酬就应当受别人的指导和控制；

（3）机构人员不存在什么潜力，因而也没有必要花时间、精力和金钱去寻找如何充分发挥

潜力的途径。

对 X 理论的评价：

总之，X 理论是悲观的，静态的和僵化的，控制主要来自外部，麦格雷戈认为，这种 X 理论在美国的各个工业部门都有着广泛的影响。从这种人性假设出发，便产生了传统管理的以处罚为手段的严格的管理，以奖赏为手段的温和的管理，以及以二者的折衷为特征的所谓“严格而公平”的管理。这些管理策略和方法或者以“蜜糖”为诱耳，或者以“皮鞭”相威胁，都是企图通过外力的刺激来提高职工的工作热情。然而，这些管理策略和方法现在都难以奏效了。他借用马斯洛的需要层次理论，指出“蜜糖”加“皮鞭”式的管理策略只对低层次需要未获满足的人有效，而对于自尊、自我实现等高层次需要未获满足的人就无效了。因此，在现代社会条件下，随着科学技术的发展，尤其人类步入了知识经济时代，生理需要和安全需要已得到相当程度的满足，再想用 X 理论衍生出“皮鞭”加“密糖”式的管理方式来激发出职工的工作热情，显然是勉为其难了。

二、麦格雷戈的人性假设——Y 理论

1. Y 理论的假设

由于以上以及其他许多理由，麦格雷戈提出了一种对人进行管理的不同的理论，并把它称为“Y 理论”。麦格雷戈认为 Y 理论的基础是关于人性和人类动机的更恰当的假设。也就是这种理论强调把管理工作建立在对人的充分信任的基础上，麦格雷戈指出其所应具备的特点如下：

（1）一般人并非天性好逸恶劳。人们从事脑力劳动和体力劳动如同休息和游戏一样，都是人的天性。如果环境适当，工作同样是人们取得满足的源泉。相反，工作条件和环境不当，反而令人感到是受惩罚。

（2）来自外界的控制和惩罚的威胁并不是促使人们去实现组织目标的唯一手段。人在自己承诺和参与决定的目标和工作中，能进行自我指挥和自我控制。

（3）人致力于实现自己参与的目标是同达成目标所得的报酬如何相联系的，其中最重要的报酬不是金钱，而是自主、自尊、自我实现的需要得到满足。正是这种满足，能促使人们努力达成组织目标。

（4）在正常情况下，人们不仅会接受任务，对工作负责，而且还会主动地寻求和承担责任。逃避责任，缺乏抱负并不是人的天性。大多数人在解决困难问题时，都能发挥出相当程度的想象力和创造力。

（5）在解决种种组织问题时，大多数人而不是少数人具有运用相对而言的高度想象力、机智和创造的能力。

（6）在现代工业生活的条件下，一般的人只是部分地发挥出他们的智慧潜力。领导者的责任，就在于创造适当条件，使人们的聪明才智达到自我实现。

2. Y 理论的推论

（1）Y 理论的中心原则是综合：创造各种条件，使机构人员在管理者的正确引导下实现机构目标的同时，最大限度地实现个人目标。

（2）管理者若针对人员的需求和目标调整管理工作，就能使机构更有效地运转。

（3）管理者面临这样一种挑战：不断革新，找出组织和指导人员工作的新方法。

Y 理论所包含的假设不是静态的而是动态的，它们强调的不是绝对控制，这套假设是由于把人员看成是有巨大潜力的源泉而建立起来的。

总之，Y 理论以人为中心，强调人的主观能动性。Y 理论认为：人是一个有机的系统，而不

是一个机械的系统。一个人有了各种“能”的输入，包括阳光、食物和水分等等，便能产生“行为”的输出，包括人的智力活动，情绪的反应，以及其他种种活动。而影响行为的变量不仅有人的个人特性，而且有环境的特性。领导者的职责就是利用人的本能动机，创造良好条件，以充分发挥人的潜力。因此，领导者要想改进自己的管理，提高工作效率，就应该为职工创造更好的条件，让他们承担更多的责任，使他们的潜力得到发挥，使职工通过自我管理和自我控制，达到个人目标与组织目标的一体化。在这一过程中，管理者努力创造机会、挖掘潜力、排除障碍、鼓励个人发展，并帮助和引导个人为实现组织目标而努力，使个人在实现自身目标的同时，也就为组织目标的实现作出了贡献。

三、X 和 Y 理论给我们的启示

道格拉斯·麦克格雷格的 X 和 Y 理论为管理开发人员的管理培训工作指出新的强调依据。X 和 Y 分别代表两个极端的人员特征假设，而在具体情形下，一个管理者对于人员工作态度的观点通常处于这两者间的某一点。

那么 X 和 Y 理论给我们哪些启示呢？

1. 启示之一：哲学决定管理

每个管理者已经具有一套管理哲学，而这套哲学又决定着他怎样管理机构人员，如果管理者一开始就消极地对待机构人员和下属对工作的反应，那么他的领导方法很可能是消极的。

如果有一根尺，标尺的两端分别是 X 理论和 Y 理论。管理人员确定自己在标尺上的位置时，应当问问自己为什么会有这种看法，这种感觉是否符合实际情况。接着就应当估量自己的管理方法，它包含着多少条件有助于在目前情况下创造一种激发人员工作意识的气候。

2. 启示之二：人们对工作的 X 理论式反应是怎样产生的

人们对工作的 X 理论反应是训练出来的，他们并非生来就有这种态度。研究工作也支持这样一种观点，这就是机构气候会大大影响职员的反应。例如，埃蒂尼奥尼[①]列举了三种机构气候类型：强迫式、功利式和规范式。强迫式气候极其依赖职权和纪律，容易疏远职员；他们抵制机构的制度并试图影响结果的产生；他们只做上面命令他们做的事，其他什么也不做。

功利式气候依赖工资和福利制度取得结果，即使职员产生埃蒂尼奥尼所称谓的“经过盘算的行为”。职员个人或小组先计算一下机构所提供待遇的价值，然后作出相应的工作。换言之，拿多少钱就干多少活。

规范式气候强调职员的加入和志趣需求的满足机会。这种气候更易于带来专注、意识、主动和忠诚。

正如机构气候能带来一定反应，管理者个人的领导方法也会带来一定的反应。后者尤其重要，因为管理者既可以抵消也可以扩充机构的气候。

我们说机构人员的特定反应方式是训练出来的时候，我们是想指出人们的反应是有原因的。人们机构的气候以及由此获得的感觉作出特定的反应。产量不高时，我们先不要急于批评下属没有主动性，不愿担负责任。

3. 启示之三：提高管理质量

职员更好工作的关键是更好的管理。如麦克格雷格所说：“X 理论为管理阶层遮掩机构运转缺陷提供了一个方便的借口：这是由机构无法回避的人类本性所决定的。而 Y 理论则把机构的问题切实放在管理阶层身上。如果职员懒散、冷漠、不愿意担负更多的责任也不愿意积极配合机构工作，Y 理论则认为原因出在管理阶层的组织和控制方法上。”从某种意义上说，管理者获得目前的工作水平是应该的，因为这是自己管理工作的反映，即使低于要求的工作水平完全是由职员个人造成的。

下属的工作明显低于标准(但无明显原因)怎么办?管理人员应当提出一些如下所列的分析性的问题:

我有没有让下属了解他们目前的工作离要求和目标的距离?

他们是怎样工作的?

我是否做好了训练和培养下属的工作?

我是否同下属真诚讨论了有碍进展的工作状况?

我是否给予他们所有能提供的支持?

我在培养人员间的积极关系上已经做了哪些,哪些没有做?

下属是否了解自己工作重要性,它处于什么位置以及工作质量不过关会有哪些后果?

我们对工作的预期结果及其合理性,这些预期结果在整个机构和部门为实现目标的努力中处何位置等是否达成一致意见?

下属是否一直了解部门和机构发生的事情(不光是他们必须知道的事,也包括他们想要知道的事)?

他们在工作中是有足够的自由度还是受过多控制?

我在促使下属在理智和情感上加入工作方面做了哪些?

下属是否有机会参与制定目标和目标实施计划的工作?

他们在工作中的优点和成绩是否定期受到充分承认和肯定?

除了关心目标实现状况外,我是否对职员个人也予以足够的关心?

在鼓励下属、听取下属意见并给予他们实施自己的想法和建议的机会等方面是否有足够的灵活性?

我是否悉心估量了下属的强点和弱点,以便创造能充分发挥他们长处的工作结构?

第二节　超 Y 理论和 Z 理论

人类进入工业化社会后,分工不断细化,但随之出现了一种难以克服的深层矛盾,即各分工单位的协作矛盾。工业生活的不断细分促进了各个专业领域的巨大发展,但工业生活的分工又必然产生并要求相互依赖和协作。如果说分工造成一种“预制件”式的组织模式(把各个培养单位提供的“预制件”——专业人才组合到一起构成一个有效运转的合成体,而这个合成体本身在更大的系统中又是一个“预制件”),那么现在就需要一种“熔炉”,把各种“预制件”放进去熔汇成一个紧密无隙的整体。因为“预制件”在砌合成整体时总会有间隙或挤压,这在管理上即是摩擦和冲突,也就是不可调和的协作矛盾。而这恰恰与组织的根本宗旨相抵触,因为归根结底组织的存在只是为了使个体能在整体中协作活动,从而产生整体效应,如果不能协作,就不是真正的组织,而只不过是放在一起的一堆个体。

也许正因如此,在管理学中产生了超 Y 和 Z 理论。

一、超 Y 理论概论

追溯超 Y 理论的历史,最先提出超 Y 理论的是美国心理学家约翰·摩尔斯和约翰·洛什,他们试验和分析比较了两家工厂,产生了这一理论的思想。1970 年和 1974 年分别以《超 Y 理论》和《组织及其成员:权变法》的名称发表,这一理论的实质是将个人、组织、工作三者作最佳组合,可以称得上是一种权变理论。

摩尔斯和洛什认为，人因受各种生理和心理因素的影响是非常复杂的。在不同情况下，人们会有不同的需要和动机，有时即使情况相同，对同一事物也会表现出不同的需要和感情。因此，X 理论并非完全无用，Y 理论也并非万能，而应当根据不同情况，适当选用 X 理论或 Y 理论，这就是超 Y 理论。

超 Y 理论的基本思想是：

（1）人们是怀着许多不同的需要和动机参与组织的，人们的需要类型也可能不同。有的人需要正规化的组织结构和规章条令，而不需要参与决策和承担责任；有的人却需要更多的主动权，以发挥个人的创造性。但主要的需要是胜任感。

（2）不同的需要类型和动机就要求不同的领导方式。例如，上述第一种人偏爱以 X 理论为指导的领导方式；而第二种人则喜欢以 Y 理论为指导的领导方式。

（3）领导方式的选择是受组织目标、工作性质和职工素质影响的。如果工作性质、组织形态和个人需要能得到最佳配合，就能激发职工的强烈胜任动机，从而工作效率就高；相反，就会降低工作效率。

（4）当目标达到以后，个人的胜任感得到满足，而已经实现的目标，又会激发职工产生新的胜任感需求，使职工向更高的目标努力。

超 Y 理论的提出，很快引起了人们的反响，第二次世界大战以后到 70 年代期间，日本生产率的增长是美国的 400%，更为严重的是，美国的生产率的提高比欧洲任何国家都缓慢，——包括饱受贬斥的英国，也许，日本的经营管理方式一般较美国的效率为高。

二、Z 理论

经过多年对美日管理的比较和研究，1981 年，日裔美籍管理学家、美国加州大学洛杉矶分校教授威廉·大内出版了《Z 理论：美国企业界怎样迎接日本的挑战》一书，提出了美国式管理和日本式管理的概念，并提倡美国企业要采取这两种管理方式之间的中间道路，即 Z 型组织管理理论，简称 Z 理论。它作为企业文化“四大畅销书”之一，一直被视为企业文化理论的开山之作。

Z 理论的中心是提出了一个“Z 型组织”管理模式。它是在美国企业管理基础上吸收日本优点而设计的综合模式。概括来讲，平等是 Z 型组织的核心，信任是其基础，微妙性与亲密性是其纽带，协作是其目的，而职工对企业的忠诚则是一种必然产物。

威廉·大内比较了日本式管理、美国式管理、Z 理论管理：

日本式管理		美国式管理		Z 理论管理
·终身雇佣制		·短期雇佣制		·长期雇佣制
·缓慢的评价和提升		·快速评价和提升		·相对缓慢的评价和提升
·非专业化的职业道路		·专业化职业道路		·交叉职能的职业道路
·隐含的控制机制（自我控制）	+	·明确的控制机制（通过政策和规则控制）	=	·明确与隐含平衡的控制机制
·集体决策		·个人决策		·一致的、参与式决策
·集体负责		·个人负责		·个人负责
·对人的全面关心		·对人的局部关心		·对人的全面关心

图 5.1.1　三种管理方式的对比

威廉·大内认为，Z 理论管理方式应具备如下特点：

（1）企业对职工的雇佣是长期的，而不是短期的。即使在经济恐慌或营业不佳时，企业一

般也不采取解雇职工的办法，而是通过减少职工工时、削减奖金津贴等办法来渡过困难时期。这样，职工由于职业有保障，就会积极关心企业的利益和成长。

（2）采取下情上达的经营管理方式。企业在作出重大决策时，由生产、销售等部门第一线的职工提出建议，上级领导加以集中。上级领导要采取各种方式启发下级主动地提出各种建议，并鼓励和支持下级作进一步的调查研究，以便使建议更为完善。

（3）基层管理人员不是机械地执行上级命令，而是一方面敏感地抓住问题的实质，就地解决；另一方面，作为企业的成员之一，在向上级汇报情况之前，同有关部门的管理人员统一思想，共同制定解决问题的方案。

（4）统一思想的方法主要是，中层管理人员对各种建议和意见进行调整统一。为了分析问题的各个方面，可以提出（包括向上级提出）不同的看法，在进行充分酝酿和讨论以后，最后达成一致的意见。这样，在作出决策的过程中，由于反复协商调整，花费时间较多；但在作出决策后，实行起来即较快，而且较少出错和出现反复。

（5）上下级之间的关系较融洽。企业管理当局处处显示出对职工的关心，职工也从多方面表示对企业的关心。例如，厂长能叫出职工的名字，为职工的生日开庆祝会，让职工参加决定工作条件的会议等。

（6）企业管理当局不但要求职工完成生产任务而且使职工在工作中得到满足，心情愉快。

（7）在对职工的培训方面，让职工得到多方面的工作经验。例如，不是把一位财务科长直接提拔到财务副经理，而是使他既有作财务科长的经验，又有作生产科长的经验，或再作其他方面工作的经验，然后才把他提拔到上一级职务去。

（8）对职工的考察是长期而全面的。不仅考察职工的生产技术，而且考察职工的社会活动能力等。

至于从 A 型组织（即美国企业普遍采用的，按严格分工而形成的等级制组织了转变为 Z 型组织的组织变革过程，大内认为一般分为以下十三个步骤：

（1）使每一个有关的管理人员理解 Z 型组织和本人的作用，阅读有关 Z 型组织的理论和材料，并鼓励公开表示对这些阅读材料和基本思想持怀疑态度，鼓励对这些思想进行讨论，不要把怀疑态度看成是拖后腿、缺乏协作精神等等，如果你那样认为，那么，那些持有怀疑态度的人就将把他们的怀疑掩盖起来而不再暴露，由于在绝大多数公司中，抱有怀疑态度的人超过真诚的拥护者。所以，为了实现变革，必须公开讨论他们的保留态度。

（2）检查本公司的宗旨，即公司的目标。这样可以了解公司职工据以工作和生活的价值观。公司宗旨表明职工在组织中处事的途径，以及组织对职工、顾客和当地社区作出反映的处事途径。一种宗旨能对以下一些问题作出解答："这是进行一桩买卖的正确途径吗？"或由于利润对于公司是至关重要的，我应该做某事吗？——或者理想的公司形象要比利润远为重要多少？另外，一种宗旨明确地提出了公司的激励精神，不论是直接的或间接的，这种宗旨决定了公司内部和外部的人将如何评价、信任和重视公司及其产品。

（3）解释所期望的管理宗旨，并使公司领导支持这种所期望的管理宗旨，为此，先要找出在当前的信念中，有哪些是不恰当的，有哪些是同其它的做法不一致的，以及在哪些地方有遗漏。然后，才能阐明所期望的管理宗旨，并争取公司领导的支持。并且，领导愈是在这个观点上充分地信任其他人，或这个观点愈是符合所有人的最大利益，则领导同其他人在所有决定中可以分享的部分就愈多，分享的决策愈多，则在管理队伍中产生的协作利益便愈大。所以，经过一段时间以后，对高层经理便会产生一种刺激，使他乐于发展同下级分享决策权力的一种信任关系。

（4）通过创立结构和提供刺激来贯彻管理宗旨。为了贯彻实现所期望的宗旨，就要建立一定的组织结构，用来弥补人们在信息交流和协作中的偶然失误。威廉·大内认为，一个充分有

效而完全一体的组织是那种完全没有组织图、没有分部、没有可见结构后组织。同时，还要为人们提供必要的刺激。

(5) 发展人际关系的技能。人际关系的技能在Z型组织中处于中心地位。从某种意义上讲，Z型组织是通过以下一点而取得成功的，即随着需要的改变而灵活地改变其形式。而要做到这点就必须有较高的人际关系技能。

(6) 对你自己和系统进行测验。当实行一种组织上的革新时，必须进行某些试验来表明它是否达到了预期的效果，以便说服那些抱怀疑态度的人，使他知道他的担心是没有根据的；同时使支持改革的人冷静下来，看到自己在变革中还存在的弱点，自己对Z型管理理论到底掌握了多少。在开始阶段对不恰当性进行试验的唯一形式是自我测验，测验的开始阶段可能包括，由每一位经理向其下级发一张简单的调查表，要求这些下级对自己在参与性、平等性、有关个人管理技能或政策，以及在结构的变革方面作出评价；试验的另一种形式是邀请某个并不涉及变革企图的人来参观工作的进行，同某些经理及其下级谈话，并写下他对于组织的印象。

(7) 把工会包含在计划之内。在实行工作条件的实质性变化以前——如使雇佣稳定化或实行缓慢评价和提升以前——新的Z型公司应先把工会包含在计划之内。Z型组织的成功在很大程度上取决于权力的平等分配。实现这点的途径之一是像西德、法国、瑞典所做的那样建立工人委员会。提供雇员影响制度的第二种方法是通过斯坎伦计划，或者在最后阶段中所指出的那种Z型组织，建立权力分配中心的第三种方法就是建立工会。如果平等主义和公平的原则是可以接受的，那么工会主义的原则也一定是可以接受的。

(8) 使雇佣稳定化。雇佣的稳定，部分地是政策的直接后果。职工由于有更好的就业机会而自愿结束雇佣的情况，有许多可用向他们提供在工作中更为平等、更有挑战性和参与决策使之改变。不是职工自愿的结束雇佣，或大批解雇，特别是开除雇员，大都同公司政策有关。从一种更基本的意义上来说，绝大多数公司的命运同雇佣安全是联系在一起的，一个经常进入不熟悉的工艺技术领域的公司在科研、工厂和设备的投资方面要冒风险，一个公司在进入这种新的业务时，通常使它的一些原有雇员从事新的工作，并自外部雇佣一些人，以便获得这一领域中的专门知识，如果这项工作失败了，那么同这项冒险事业的有关雇员，除了少数幸运儿以外，一般将被抛向街头，公司在这种解雇方面的代价表现为：在将来更难于雇到最有才能的雇员，自愿离职方面的费用将更高，留职的雇员积极性将更低。

(9) 决定一种缓慢的评价和提升的制度。放慢评价和提升的过程对于向雇员强调其长期工作成绩的重要性是极为关键的。但是，有些缺乏耐心的青年人都可能离开Z型公司而转向A型公司。解决这个问题的办法是，同竞争的公司相比，把他们快速提升，使他们不致离去；但同其同等地位的人相比，把他们缓慢提升，以便使他们发展出一种长期观点为了劝诱年青雇员接受一种缓慢的正式评价和提升的过程，必须提供一种非金钱的评价制度，如常常同上级一起参与计划，包括得到上级密切的指示和引导。它们传递了未来有更大收入期望的信息，而不必创造短期的刺激。在一个组织所建立的一种广泛而彻底的成绩检查过程中，雇员能从一个以上的上级那里得到他过去六个月或一年中工作成绩的反馈。

(10) 扩大职业发展的道路。这就是使管理人员在一个公司内部的各种职务之间调动。即使管理人员并未在等级上提升，仍能保持其热情、效率和满足的程度。一个成功的职业循环计划的依据是，为一批经理广泛地提供自己部门以外各部门的合用技能，这些经理在一起工作，就可以不但使自己的部门，而且可以使他们必须与之合作的部门都受益。Z型组织中的每一个成分都是同其他成分相联系的。孤立起来，没有人能完成许多事情。结合起来，他们就构成一个合作系统。

(11) 为基层的实施作准备。绝大多数美国公司在传统上都在较低等级开始进行变革，而Z型理论却主张从高层开始，自上而下地进行变革。这是因为，只有上层经过改革以后，经过上

层的邀请，下层的管理人员和职工才能来参与变革。成功的Z型公司不是通过在工厂和仓库中实行参与管理而急急忙忙地改正老的错误，而是首先在组织中的上层花费时间去取得了解和真正地承担责任。用这种方式才能开始在决定质量和生产率的工厂和仓库中实行持久的变革计划。

（12）找出实行参与的领域。要做到这一点就要多征求职工的意见，并把职工的合理建议付之实施。

（13）使整体关系得到发展。整体关系是组织一体化的结果，而不是其原因。它使上级和下级暂时作为平等者相处，以缩小或消除其距离。整体关系不是制定出来的。但只要Z型变革已有进行，它就有发展的机会。在计时雇员中定期的回答座谈会将会对此有所帮助，同雇员们谈谈公司如何对付竞争者，谈谈公司的成功和问题。要准备提出以及回答一些困难的问题。这些同工作有关的论题是整体关系的关键，并使整体关系能摆脱任何公司的家长作风。

三、Z理论给我们的启示

启示之一：提高员工的忠诚度需要Z理论。Z理论的中心是以企业宗旨为目标，为员工建立起一种独立自由、平等参与、关系亲密的整体气氛。它为个人发展提供了广阔空间，并通过类似斯坎伦计划（分享利润）的形式为职工谋取最大福利，最重要的是职工在其中能接受系统培训和锻炼而逐渐成长，阿吉利斯说："当每个工人追逐个人目标并体验到独立和心理成长的时候，工作的动力将达到最大限度，严密的监督将使工作动力缩减。"Z理论构造出一种家庭式亲和文化，使员工在其中"自我发展、自我约束"，全身心奉献于企业。同时又通过前文论述的一系列措施阻止了短期行业和人才对于提升缓慢的不耐烦，从而有效地保持了一批忠诚而进取的人才。

启示之二：另外，Z文化在解决我国管理中硬性控制缺乏弹性，上下级"权力距离"较大，个人决策而集体负责（与Z理论正相反）等方面问题上，也极具效力。尤其是它的工作轮换制，杜绝了管理者只知本专业、难以协调整个组织的现象。

启示之三：Z文化和社会文化相互融合可发挥出巨大的威力。在社会主义精神文明建设愈加重要的今天，建设"Z文化"更具有重要意义。通过Z文化与社会文化的相互结合，既可通过社会主流文化的有力影响促进Z型组织企业文化的正确构建与发展，又可利用企业文化这种团体亚文化的强大辐射力促进社会文明的进步与升华。现在国内普遍重视企业文化建设，这是塑造新的伦理道德体系、加强精神文明建设的良好机遇。正如威廉·大内所说："Z文化可成为加强其他社会联系的积极力量，那些工作在一个一致并可以获得支持的工作环境中的人常常在维持外界社会关系方面更能取得成功"。

第三节　知识经济时代对人性的再认识

在知识经济时代，尤其是网络的存在，会使人性和人类的多样化得到更大的张扬。因为不同的需要、不同的志向、不同的态度、不同的责任感、愿望、不同的知识和技能水平以及不同的潜在能力的人会在网络上借助于媒体在智力上和情感上使自我得到延伸。正是因为有这么多信息，这么多媒体，这么多选择的存在，人们才会更加珍视人与人之间的联系。

第二章　自己领导自己

在影响事业成败的诸多因素中，领导行为是关键因素。不同的领导行为，能给一个组织造成不同的社会气氛，给人以不同的心理影响；而这种气氛和影响则是决定人们的行为表现和积极性高低的直接条件。

自从第二次世界大战以来，人们十分重视对领导的研究，试图找到一条最佳的领导行为理论和模式，以供政府、企业和组织管理部门的领导者借鉴和效法。几十年来，随着管理学的发展，领导行为的重要性日益显示出来。领导行为主要是指领导者对被领导者的影响和作用，其中主要包括领导的素质、功能、影响力以及领导的风格和方法等等。对于领导者心理和行为的研究，目的在于提高领导者的领导技能和领导的科学性。

第一节　领导概述

一、领导的概念

“领导”是一个复杂的概念。在国外，管理学家们曾为此有过各种不同的提法，例如：

斯托格狄尔（Stogdill）认为：领导是对组织内群体或个人施行影响的活动过程。

孔兹（Koontn）认为：领导是一门促使其部属充满信心，满怀热情来完成他们任务的艺术。

泰瑞（Terry）认为：领导是影响人们自动为达成群体目标而努力的一种行为。

海曼（Hainann）和施考特（Gscott）认为：领导是一项程序，使人在选择目标及达成目标上，接受指挥，引导和影响。

诸如此类，不一一列举。

关于领导的定义，虽然学者们各自从自己的研究角度出发，给以不同的解释，我们完全可以择其共性的一面来揭示“领导”的内容：领导应该是拥有一定权力和地位的个人或集团，通过自身的作用，指引和影响他人或组织，在一定条件下实现某种目标的行为过程。

从上述定义我们得知领导包括两层意思：一层意思是：致力于实现这个目标过程的个人或集团，称为领导者或领导集团；另一层意思则是领导本身就是一个动态的过程，这个过程是由领导者，被领导者和所处的环境之间相互作用构成的。前者是指在组织结构中拥有权力和地位的个人或集团，也可能是某一群体中的领袖人物。就其个人而言，还应该包括领导者的政治品质，知识素养、决策能力、个性特点和自我意识等内容；而就其集团的构成来说，则应该包括年

龄结构、个性结构、知识结构、能力结构和专业结构等等，而后者则着重是指领导的行为特点，作用及效能。它反映了领导者、被领导者和环境之间相互作用的复杂过程，它是领导者或领导集团运用权力、知识、才能去组织、控制、指挥被领导的个人或群体去实现组织目标的过程。在这个过程中，虽然是领导者，被领导者和环境之间相互作用，并发生对领导效果的重要影响，但是，其中领导者（个人或集团）仍然是一个起主导作用的因素。一般而言，领导具有以下特点：

（1）领导人是针对一班被领导的群众而言，如果没有群众，也就无所谓领导，所以，领导的作用必然是在团体中才得到体现。

（2）领导作用，常常体现在人类行为或团体生活的某一方面，或是几个方面，而非全部。所以往往是在某一团体能起领导作用的人，未能在其它团体中发挥得了他的领导作用。当然一些杰出人物有时能在更大的范围内起到领导作用。

（3）领导者必然对社会上一群人有一定的影响。这种影响主要体现在两个不同的方面：一是自然的领导一群人；一是勉强使一群人服从于自己的领导。凡是聪明、才智过人、道德品质高尚的人，对共产主义事业有着坚定信仰的人，就可以使他人产生自然佩服感而服从其领导。但是必须指出，这种领导毕竟是属于领导阶层中的佼佼者，还有一些则是属于能够使一群人表面或形式上的服从。

二、领导功能的基本概念

领导功能即领导的职能，指的是领导者所从事的各种领导活动及其过程。它是一种相互关系的行为，其内容包括四个要素：

（1）确定目标。一个好的领导者不应该是一个唱独角戏的演员，而应该是一个乐团的指挥。领导者的重要责任是确定自己的行动目标、知道该干什么，不该干什么，向哪里求发展。他在实行领导时，应该表现得“大智若愚”善于倾听各方面的意见，从中吸取营养。许多领导者的主意实际上是听来的，而不是他们自己想出来的。

但是，一旦确定目标，付诸行动。站在群体前列去带动人们并激励成员去实现组织目标。

（2）协调工作。领导就是给组织成员拟定工作计划，调整工作关系，提供工作保证。因为领导与被领导的关系是通过一定的工作联系建立起来的，工作是通往企业目标的桥梁。

（3）支持成员。领导的根本任务，也就是支持成员的工作，因为尽量满足成员的需要，可以激励成员实现组织目标。领导的基础是成员，只有通过成员的努力，才能实现组织目标。

（4）促进关系。领导是一种相互关系行为，其中包含种种复杂的人际关系。这种关系直接影响领导功效，影响组织目标的实现。所以，领导就是促进成员间形成一种密切的相互协作的关系，以利于同心同德地实现组织目标的行为。

三、领导功能的基本内容

关于领导的功能，说法很多，归结起来主要是组织功能和激励功能。领导者实现组织功能与激励功能的全过程称为领导行为。

1. 组织功能

为了实现企业目标，领导者必须科学地、合理地组织生产过程。对此，领导者必须实行以下组织功能：

（1）根据企业内部和外部的条件，以及需要与可能，制定出符合企业实际的目标与重要决策；

（2）为实现企业目标与决策，合理地组织和使用人、财、物；

（3）建立科学的，有效的管理系统。

这些内容无疑是领导功能的重要组成部分。

2. 激励功能

激励功能是领导的主要功能，也是衡量企业领导者是否称职的重要依据之一。激励功能主要包括以下三方面内容：

（1）提高被领导者接受和执行组织目标的自觉程度。个体行为是由需要与动机决定的。在通常情况下，这种由需要与动机决定的个人目标与组织目标之间的一致程度，对个体行为的影响很大。个人目标与组织目标的相悖性越大，个体行为的积极性就越低；个人目标与组织目标的相容性越大，个体行为的积极性、创造性就越能充分发挥出来。领导者的责任，就是尽可能地将组织目标与个人目标统一起来，并创造一种组织环境，使群众意识到实现组织目标也就是实现个人目标，以此提高群众接受和执行组织目标的自觉性。

（2）激发被领导者实现组织目标的热情。组织目标与个体目标的统一固然是个体实现组织目标的重要因素，但不是唯一因素，领导者给予被领导者以热情的心理影响也有很大作用。领导者与被领导者是企业内部人与人关系的一种表现形式，这两者之间不仅存在着组织上的隶属关系，也存在着相互影响的问题。在一般情况下，领导者和被领导者在相互影响中，领导者往往占有主导地位，而满足被领导者的各种需要（包括物质需要和精神需要）则是激发被领导者实现组织目标的关键因素。一个领导者如果不能激发职工的热情，那么他的领导成效是不大的。

（3）提高被领导者的工作行为效率是指为实现企业目标所做贡献的大小或能力的发挥程度。它是社会生产力发展的核心，也是鉴定领导行为水平的直接依据。如上所述，被领导者对接受和执行企业目标自觉性（即认识）和实现企业目标的热情（即态度）固然是构成被领导者行为效率的因素，但是，对企业目标的认识和态度不等于有效行为，只是为有效行为提供必要的和重要的前提和条件，还不是有效行为。因为有效行为还关系到被领导者本身结构即技能、知识、企业内部人与人关系、规章制度、管理方式以及所从事的工作，在企业中所占的地位等等。这一切都受领导行为的影响。换句话说，要提高被领导者的行为效率，领导者要从各个方面替被领导者创造有利于提高行为效率的物质环境和气氛。

四、领导的影响力

管理学认为，领导者能否成功地实行领导行为，主要取决于对其下属是否具有影响力，不然的话，即使依靠上边强加的权威、勉强完成了任务，也不能算是有效的领导。影响力就是一个人在与他人交往中，影响与改变他人心理与行为的能力。领导影响力，就是领导者有效地影响和改变被领导者心理与行为的能力。

1. 领导影响力的构成

按影响力的性质划分，可分为权力性影响力和非权力性影响力。

（1）权力性影响力。权力性影响力也叫强制性影响力。这种影响力是由社会赋予个人一定的职务，便获得了这个职务的法定权力。

一般地说，这种影响力带有强制性，下级不能随便不接受领导，它主要是由个人的职务、权力和地位等构成的。这种影响力，并不是人人都有的，在企业里属于管理者所有，在军队里属于士官所有，在家庭里属于家长所有，在学校里则属于校长和教师所有。总之它属于职位和权力的拥有者所有。构成权力性影响力的要素有：

①传统观念——观念性因素。在几千年的社会发展中，为了更多地创造社会物质财富，劳动过程中的人出现了事实上的不平等——多数人被置予少数人的“驱使”之下，成为“纯劳动

者”；少数人则被迷人的“光环”所笼罩成为首领，具有了强制权、奖赏权、合法权、亲和权。这种影响力是传统观念附加给领导者的一种外在力量，只要你当上了领导者，就自然获得了这种力量。

②资历——历史性因素。资历就是一个人的资格和经历。这种资历因素造成的影响力也是一种强制性的影响力。资历因素是个人历史性的东西，它只反映一个人过去的情况。虽然一个人的过去和现在存在着一定的内在联系，但毕竟不是现时的行为。但是，人们一般对资历较深的领导者，是比较敬重的。因此，它产生的影响力在性质上仍然属于强制性影响力的范畴。同样，它也存在于领导者现时行为之前。

③职位——社会性因素。这里是指个人在组织中的职务与地位，居于领导地位的人，组织授于他一定的权力，而权力使领导者具有强制下级的力量，凭借权力可以左右被领导者的行为、处境、前途以至命运。因而使被领导者产生敬畏感。领导者的地位越高，权力越大，别人对他的敬畏感也越甚，他的影响力也就越强。由此可见，传统观念、资历和职位所构成的影响力都不是领导者的现实行为造成的，而是外界赋予的结果。

（2）非权力影响力。非权力影响力，也叫自然性影响力。它与权力性影响力的不同，在于它不是外界赋予的那种奖励和惩罚别人的手段，而是它产生于个人的自身因素，也就是人们常说的个人“威信”。它是由于领导者自身具有良好的表现而受到下级由衷的敬佩，并依靠自己的威信和以身作则来影响别人，从而起到领导的作用。

非权力影响力的特点在于：它对别人所产生的心理和行为影响是自然的，是建立在使人感到是“对的”、是“应该的”，即信服和敬佩的基础上。它使人在心理上并不感到是一种压力，而是通过潜移默化的自然过程变为他人的内驱力，并在行为上表现为自愿，主动。因此，它对人能产生很大的激励作用。

构成非权力因素的要素有四种：

①品格——本质性的因素。领导者的本质性因素主要是指领导者的道德、品行、人格、作风等对人的影响，它反映在领导者的一切言论和行为之中。优秀的品格会给领导者带来巨大的影响力，因为品格是一个人行为的本质，好的品格能使人产生敬爱感，而且能吸引人，诱使人模仿。所谓“榜样的力量是无穷的”，就是因为榜样能给人以直观的感受，形成一种感染力。相反，如果领导者在品格上出了问题，不管他的职位多高，权力多大，他的影响力都会受到严重影响，甚至名誉扫地。因此，领导者必须十分注意自己的品格表现。

②才能——实践性因素。实践性因素是指领导者的才干、能力。一个人的才能不仅反映在能否胜任自己的工作上，而且，还反映在他整个事业的成败上。实践性因素总是通过实践活动来表现的，一个才能出众的领导者，不仅给自己的事业带来成功，而且能使人们对他产生敬佩感。敬佩感是一种心理磁力，它会吸引人们自觉地接受影响。

③知识——科学性因素。知识是人类实践经验的概括和总结。知识本身就是一种力量，是科学赋予的力量。人的知识和才能是联在一起的。领导水平的高低主要表现在对客观世界认识的深度和广度上。在尊重知识的文明社会中，领导者的知识越丰富，对群体吸引力就越大，对人的心理影响就越自然，由此带来的行为动力也就越积极。因此，企业领导者必须掌握专业知识和技术，尽可能多地学习一些自然科学和社会科学知识，以此在群体中建立信赖感。

④感情——精神性因素。就是领导者能否经常地与他的下属保持亲切的关系。情感是人的一种心理现象，它是人对客观事物（包括人）好恶倾向的态度反映。人们在相互交往的过程中，总是会产生一定的情感关系，或是亲密或是疏远；或是要好，或是讨厌。如果人与人之间情感关系是良好的，便会产生亲切感，有了亲切感的人们之间，相互的吸引力就会更大，彼此的影响力也会更高。如果一个领导者待人和蔼可亲，能时时体贴和关怀下级，与群众的关系又十分融洽，他的影响力就会自然提高。相反，领导同下级的关系紧张，就会造成双方的心理距离。心

理距离是一种心理排斥力、对抗力，它在人际关系上产生负影响力。因此，领导者应该十分重视与被领导的情感关系。讲到这里，我们可以用一张简图来说明领导影响力的构成关系。见下表所示：

表 5.2.1　领导者影响力构成表

	性质	核心	因素	来源	心理影响
领导者影响力	权力性	权力	传统因素	观念性	服从感
			职位因素	社会性	敬畏感
			资历因素	历史性	敬重感
	非权力性	素质与行为	品格因素	本质性	敬爱感
			才能因素	实践性	敬佩感
			知识因素	科学性	信赖感
			感情因素	精神性	亲切感

由此可见，在领导者的影响力中，自然性影响力起到主导性作用。因此，自然性影响力的大小，直接决定着领导影响力的大小。自然性影响力愈大，领导影响力也就愈高；自然性影响力愈小，则领导影响力就愈低。所以要提高领导者的影响力，关键在于要努力提高自然性影响力，而自然性影响力的提高，又主要应该以品格因素和才能因素为主。

五、领导素质

素质一般是指人的先天的解剖生理结构特点，主要是感觉器官、运动器官和神经系统方面的特征。这种素质是个体心理发生和发展的生理条件，它的发育和成熟是在社会实践中实现的，它的某些缺陷是可以通过“补偿作用”而不断的完善起来。领导素质主要指企业领导者的个体素质和企业领导层的群体素质两个方面。企业领导者的个体素质是指构成企业领导者的品德、知识、才能和身体诸要素在限定时间和环境内的综合状态；企业领导层的群体素质，是指组成企业领导班子在年龄、专业、知识、智能、智慧、性格、气质、功能等方面结构的合理程度。

1. 科学素养

所谓科学素养，并不是要求领导者精通所有的学科知识，那是不可能的。而是说，要有科学的基本训练，广博的科学知识，精深的专业知识和科学的思维方法，从而才有可能作出有效的战略决策，才可能在不可直接比较的内容之间进行正确的价值判断，作出科学的决策。因此，领导应具有下列基本的科学修养。

（1）了解系统论、信息论和控制论的基本知识。

（2）熟悉经济学的基本知识。

（3）精通决策科学和领导科学。

（4）精通专业理论知识，主要是指对某一门专业的精通程度。例如本人对医学专业、电子专业、统计专业或人口学专业的精通熟练程度。一般地说，一个领导者应该精通自己所从事的专业，并在本专业中有独立的见解，这种人能取得一定的工作成果。

（5）了解数学、历史、地理等相关知识。

（6）随时掌握国内外政治、经济、科学、技术、教育、文化等新发展和新动向。

2. 创新精神

所谓创新精神是指富有创造性思维能力，它具体表现为敢于发现问题，“标新立异，不蹈前辙”；善于提出新问题，果敢地判断、勇敢地探索、顽强地实践；同时又具有善于解决新问题的能力。由于科学技术的飞速发展、带来了知识“爆炸的时代。”据统计，半个世纪以来，全世界科学技术的新发现、新发明、新创造比过去两千多年的总和还要多。在这种形势下必然产生了以下两个非常现实和值得注意的问题，那就是：第一，随着研究成果的转化，就会出现大规模的生产技术革新。例如美国的研究成果，大约百分之八十到八十五可以用于生产部门，其重工业平均每隔五年原有技术就会被淘汰、更新一次；第二，由于科学技术的飞速发展，就随之而来对社会每个成员提出了一个严峻的学习的要求。现在每年全世界发表论文达五百多万篇，每年登记注册的发明专利就达三十万件。在这种形势下，伴随而来的是个体所掌握的知识随着时间的推移变得愈来愈陈旧老化了，有的甚至变成了谬误的理论和观点。这就是“知识废旧率”问题。八十年代初，美国有人调查过一九七六年以前的大学毕业生在校所学的知识，到一九八〇年已有百分之五十过时了，并预测到一九八六年将完全陈旧而被废弃。“知识废旧率”的周期也逐渐地缩短，十九世纪到二十世纪初期，约为三十年，到现在已经大大缩短到五至十年了。所以，处在现代经济和科学技术日新月异的情况下，一个领导者和经理阶层的个体必须有不断的创新进取精神。千篇一律的工作方法和因袭老一代的工作方式，和客观形势发展是不相适应的。

3. 决断魄力

杜拉克在《有效的管理者》一书中写道：经理人员必须经常在实际上不肯定的条件下用肯定的预感发言，缺乏这种品质就会产生严重后果。实际上，这种品质就是一种决断魄力。在急速变化和剧烈竞争的社会里，如何加速社会生产总过程的进程，关键之一，就是在客观环境不断变化面前，能够及时地作出正确的决择。不及时，就可能错过机会，这就需要有魄力。当然也需要敢于承担风险。一个墨守成规，不愿作出承担风险决定的人，一定不能成为一个优秀的企业领导者。决断魄力还体现在动员企业职工的全部智慧和能力，善于利用外部条件，为自己所要达到的最终目标服务。

领导者的决策素质，是通过其决策能力表现出来的。而决策能力又是许多相关能力的综合。作为企业领导者，除具备前面所讲的基本能力外，根据决策的需要，还必须具有以下 3 种能力。

（1）具有逻辑思维能力、判断能力。所谓逻辑思维能力，就是以概念、判断和推理的形式来反映客观事物的运动规律，达到对事物的本质特征和内在联系的认识。具有这种品质的人，推理具有充分的逻辑性，考察问题能严格的遵循逻辑顺序。具备这种能力的人，提出问题，阐述观点，明确而不含糊，不左右摇摆，没有思想上的混乱、跳跃和使人捉摸不定的缺点。

（2）具有系统的综合分析能力。分析判断能力，它要求领导者首先必须能够高瞻远瞩，具有战略性的远见，能够准确地推测和预见事物发展的趋势和结局，具有超过一般人的判断性。考虑问题全面、周密、逻辑性强，对新事物反应敏感，思路开阔，有独到的见解，在解决问题方面能有新的突破。这种人具有思维的深刻性、灵活性和创造性，常常能够有新颖的构思，并具有开拓性精神。

（3）具有正反效应估测的抽象能力。决策者的重要内容，就是对未来结果的估计和预测。任何决策都是为指导未来的，而未来的结果只能靠预测，其准确性，直接关系到决策方案的制定。因此，为保证决策的正确性，决策者就必须具有较强的正反效应估计的抽象能力。否则，就不能使决策建立在对未来的科学预测基础之上，成为盲目性很强的决策。这种决策绝大多数是要失败的。

管理学认为，不同层次的领导者应该具有不同的能力和知识技能。我们一般可以把企业管理的领导者分为三个层次，即：上层领导者，中层领导者和基层领导者。这三个层次的领导者所

担负的决策任务是不同的。

表 5.2.2　不同层次领导者的能力和知识技能结构表

<table>
<tr><th>知识和能力
层次领导</th><th>能力要求</th><th>知识要求</th></tr>
<tr><td>上层领导</td><td>战略决策能力为主</td><td rowspan="3">技术知识
人文知识
观念知识</td></tr>
<tr><td>中层领导</td><td>战役决策能力为主</td></tr>
<tr><td>下层领导</td><td>战斗决策能力为主</td></tr>
</table>

上层领导的主要精力放在确定战略决策上。因为上层领导站得高，看得远，善于综合分析企业的内外部情况，国内外的市场情况，根据各方面的情况作出战略决策。什么是战略决策？就是经营决策，确定企业的方针和目标，也叫企业家决策。

中层领导的主要精力应放在战役决策上。战役决策也叫管理决策，主要任务是组织与协调企业内部的人、财、物。

基层领导主要精力应放在战术决策上，战术决策也叫业务决策，主要是提高工作效率的决策，如采取先进的工具、新工艺、新技术等。

（4）宽容精神。度量宽宏是一个领导者必须具备的极为普通的品质。在社会心理学上把宽容理解为有权力责备处罚而不加以责备处罚，有势力报复而不加以报复的一种道德心理结构，作为一个领导者，不仅需要平易近人的性格特点，同时还需要兼具内倾型的性格特征。既能做到公平合理地处理下层的矛盾、冲突以及物质分配，又能圆满地处理平行单位与上下级单位间的相互关系。要宽容还必须要有爱才、怜才、惜才之心。嫉贤妒能，究其心理基础进行分析，它是一般个体所最易犯的毛病。深入进行心理分析，嫉妒有两重性：一是害怕别人超过自己；另一种是醉心于，或是故意炫耀自己的成绩，激起对方的嫉妒心理，以此作为一种兴趣来享受。可见，作为一个领导者，一定要时时反省自己、充分地看到下级与职工的长处，努力创造条件使他们的聪明才智得到发挥。“青出于蓝而胜于蓝”，应该欢迎有更多的后来者赶上、超过自己。例如美国钢铁之父——卡内的墓碑上雕刻着这样一句话：——“一位知道选用比他本人能力更强的人来为他工作的人安息于此！”

六、领导体制

企业领导体制是指企业领导系统上下左右之间的权力划分，以及实践领导职能时的组织形式和组织制度。领导企业要取得成功，除了领导者的素质要优质，领导班子的结构要合理外，还要有一个好的领导体制。

1.现代领导体制的演变

（1）家长行政制。研究指出，从近代到现代领导体制的发展大约经历了以下几个阶段：在因袭家长制的行政领导方式基础上发展而成的，以同时拥有产权和经营管理权为特征的领导方式。那些握有生杀大权的企业老板们既不懂科学技术，也缺乏科学管理知识，完全凭个人经验和行政命令管理企业。第一代资本家大多是从激烈的竞争中拼搏出来的，所以这个时期的管理被称为“磨炼出来的管理制度”。

（2）硬专家领导。硬专家领导即由技术专家担任领导。一八四一年十月五日在美国一条铁路上发生了一起列车相撞事件，一名列车员和一名乘客遇难身亡，另有十七人受伤。一时舆论哗然，各界严厉批评老板没有能力领导和管理现代企业。于是在马萨塞诸州议会的推动下，这

个铁路公司进行了改革，建立起各级责任制，选拔有管理才能的人担任领导。老板只拿红利，不管企业业务。这就是美国第一家企业实行财产所有权与经营管理权分离，并由全部拿薪水的经理人员正式管理企业。这个改革立即在实践中显示出巨大的优越性，从而迅速地得到推广。经理制也在日益发展和完善，其中最有影响的是一九二三年通用汽车公司的改革，它第一个实行了“集中政策，分散管理”的事业部制。这个政策将政策经营与具体管理分开了，使经理等领导阶层从日常行政管理事务中解放出来，而专注于各种经营政策的研究和制定。至于日常的生产、销售等具体管理活动，由各个事业部负责。这个制度也很快被各个企业纷纷采用。

不言而喻，这时的经理主要是从精通本业务生产、销售过程的专家中选拔，即经理是由“硬专家”担任的。

（3）软专家领导。软专家领导即由专业的管理专家代替技术专家对企业实施领导。这是由于社会化大生产的发展，现代科学技术高度分化又高度综合，使得只精通一门技术的“硬专家”对企业的领导越来越不适宜。与此同时，管理也逐步形成一门综合性的科学，许多“管理学院”、“工商管理研究所”等专业机构应运而生，一些以经营管理为专长的“软专家”走上管理第一线。一八八一年华顿财商学院首先成立。一九二〇年美国总统胡佛呼吁：“美国将来的人才一大需要，是在经济问题方面具有领导才干的政治人才”。在胡佛的推动下，一九二一年斯坦福大学成立了工商管理研究院，以后又有许多大学成立了培养经营管理人才的学院，其中尤以哈佛大学为著。据一九七六年的《幸福》杂志对美国最大的工、商、金融公司的八百多首脑进行调查，一半以上受过商业或经济学的高等教育，四分之一曾在工商研究院学习过，还有五分之二是学金融和法律的。

（4）专家集团领导。专家集团领导即由软专家为主，包括各方面硬专家在内的集体领导。与此同时，国外还出现了大批“智囊团”“思想库”之类的组织，负责为领导机构提供信息和资料，起着“顾问”作用。专家集团领导和智囊团的蓬勃发展，标志着现代领导体制已发展到一个更高阶段——以软专家为主的集体领导体制。

第二节　国外领导理论集萃

许多管理学家从不同的角度对领导问题进行研究，希望解决选拔各级领导人的标准和怎样进行有效的领导。从研究发展的趋势和内容来看，大致可以将其归结为四种带有典型性的领导理论。它们是特性理论——集中研究领导者的个人特性；作风理论——集中研究领导者的工作作风类型以及不同的领导作风对职工的影响；行为理论——集中研究领导者所采取的领导行为以及不同领导行为对职工的影响；情势理论——集中研究特定情境中最有效的领导作风和领导行为。

一、特性理论

特性理论主要研究领导者的个人特性，研究思想领导者的特性，人格特性的人充当领导最为合适。

有关特性研究是一种最古老的研究方法，在社会心理学发展史上已经积累了许许多多丰富的资料及研究成果。根据他们对领导特性的来源所作的不同解释，可以将特性理论分为传统特性理论和现代特性理论两种。

1.传统特性理论

这种理论偏激地认为有些人天生就是有领导能力、充当各级领袖的“神才”或“天才”。直至本世纪初的二、三十年代还有许多人坚持这种看法。即,有些人事实上是天生具有某种领导特性,但这种天生“神才”的数目也毕竟太少。

持传统特性理论者为了尽早地发现生来就注定可以担任各级领导的人,曾经对社会上成功的和不成功的领导者进行了深入的调查与心理测验。

例如吉普(Gibb)的研究认为天才的领导者应该具有以下七项特征:

(1) 善言辞;

(2) 外表英俊潇洒;

(3) 智力过人;

(4) 具有自信心;

(5) 心理健康;

(6) 有支配他人的倾向;

(7) 外向而敏感。

斯托格弟尔(R. stogdill)等人认为领导者的先天特性应该具有以下十六项特征:

(1) 有良心;

(2) 可靠;

(3) 勇敢;

(4) 责任心强;

(5) 有胆略;

(6) 力求革新与进步;

(7) 直率;

(8) 自信;

(9) 有理想;

(10) 良好的人际关系;

(11) 风度优雅;

(12) 胜任愉快;

(13) 身体健康;

(14) 智力过人;

(15) 有组织力;

(16) 有判断力。

然而,几十年来,各国心理学家的研究并没有取得理想的、较为一致的结论。他们提出的领导者特性模式各不相同,甚至互相矛盾。例如,有人认为领导者应当具有冷静、理智的个性特征,由粘液质的人来担任领导最合适;有人却认为领导者应当具有热情、机敏的个性特征,由多血质的人来担任领导更合适;等等。面对着无法用简单的调查测定来区分优秀领导者的普遍特性与蹩脚领导者的普遍特性的困境,从事特性研究的心理学家开始意识到,领导者的成效取决于领导者,被领导者以及情境因素三者的相互作用,领导者的个性是影响领导效率的重要因素,但不是唯一的决定因素。在某个环境中十分称职的优秀领导者,到另一个环境中有可能很不成功。

2.现代特性理论

当代许多心理学家的研究成果表明,领导是一种动态的过程,领导者的特性和品质是在实践中形成的,可以通过训练和培养加以造就。当然,不同背景条件,不同国情特点,对一个合格领导者的标准也不一样。国外许多机关、企业、学校都已通过了职务分析,提出了适合本单位情

况的领导者特性。下面列举二个例子说明。

例一“日本企业界要求企业领导者应当具有十项品德、十项能力。十项品德为：使命感，责任感，信赖性，积极性，忠诚老实，进取心，忍耐心，公平，热情，勇气。十项能力为：思维决定能力，规划能力，判断能力，创造能力，洞察能力，劝说能力，对人理解能力，解决问题能力，培养下级能力，调动积极性能力。

例二：美国普林斯顿大学包莫尔教授提出美国企业家的十大条件：合作精神：能赢得人们的合作，愿与其他人一起工作，对人不是压服，而是感服和说服。

决策才能：依据事实而非依据想象进行决策，具有高瞻远瞩的能力。

组织能力：能发挥部属的才能，善于组织人力、物力和财力。

精于授权：能大权独揽，小权分散，抓住大事，把小事分给部属。

善于应变：权宜通达，机动进取，不抱残守缺，不墨守成规。

勇于负责：对上级、下级、产品用户及整个社会抱有高度责任心。

敢于求新：对新事物、新环境、新观念有敏锐的感受能力。

敢担风险：对企业发展中不景气的风险敢于承担，有改变企业面貌、创造新局面的雄心和信心。

尊重他人：重视和采纳别人意见，不武断狂妄。

品德超人：品德为社会人士、企业职工所敬仰。

二、作风理论

作风理论研究领导者作风的分类，分析各种不同类型的领导作风对下级的心理影响和改变情境的力量差异。

专制的领导者把权力高度集中到自己手中，他在管理中决定所有的政策和活动，使团体成员处于“军令如山”的组织气氛中，完全被动地进行工作，民主的领导者把权力定位于整个团体，他在管理中时刻注意发挥团体成员的积极性、主动性和创造性，顾及下级的需求和愿望，组织团体决策，使团体成员有机会自己决定自己的工作进程与方法；放任自流的领导者把权力定位于每一个职工，他在管理中以冷漠，旁观的姿态出现，既不评判或很少参与因体的活动，也很少为团体成员提供必要的资料，使团体成员处于无政府状态之中，完全独立地进行工作。

勒温认为在实际工作环境中，三种极端的作风并不常见，大量的领导人所采用的作风往往是处于两种极端类型之间的混合型。

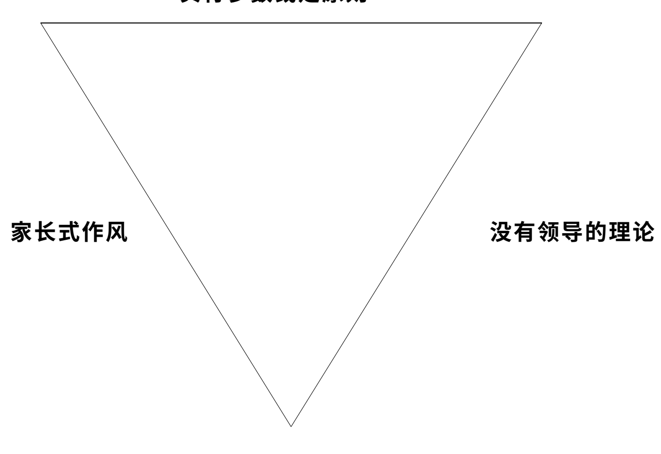
继勒温之后，许多人也都进行了领导作风与工作效率之间相互关系的研究，结果也都证实了勒温的结论。

例如科奇（Coch）和佛兰茨（French）于一九四八年开展了对四个群体的研究。结果证明，实行专制型领导的群体，产量急剧下降，职工怨气很大；采用民主型领导的群体，产量很快超过原来的最高水平，职工间的满意感很高；而混合型作风的群体，则仍保持了原来的水平。

瓦维拉斯以领导者采取民主作风后，生产效率明显提高的实验事实证明了民主作风的优越性，再次验证了勒温的观点。

专制(权力集中于领导者)　　　　民主(权力定位于群体)

实行多数裁定原则



放任自流

(权力定位于个人)

图 5.2.1　勒温领导作风理论剖视图

密执安大学社会研究中心的利克特(R·likert)以“生产为中心”和以“人为中心”两个角度进行比较,曾获得以下结论:

第一,高生产效率部门与低生产效率部门之间,职工的士气并无差别。

第二,凡部门领导者关心职工的,该部门的生产效率就高;经常施加压力,则生产效率就低。

第三,部门领导人员与下级职工接触多的,该生产部门效率就高;反之,则效率低。

第四,部门领导人注意向下级授权,听取下级意见,并让他们参与决策的,生产效率高;相反,采取独裁领导方式的,则生产效率低。

利克特的结论是:单纯依靠奖惩来调动职工积极性的管理方式将被淘汰。只有依靠民主管理,从心理上调动职工积极性,才能充分发挥人力资源。相反,依靠独裁式的管理永远不能达到民主制所能达到的生产水平和对工作的满足感。

利克特在长期研究的基础上,于一九六一年发表了《管理新模式》一书,书中将国外现行的领导作风分为四类,如图 5.2.2 所示:

系统一	系统二	系统三	系统四
剥夺式的 集权领导	仁慈式的 集权领导	协商式的 民主领导	参与式的 民主领导

图 5.2.2　利克特管理系统

在采用系统一的领导方式时,权力集中在最高一级,下级无任何发言权。这样,在领导者与下级之间存在着一种互不信任的气氛,因而组织目标就难以实现。

系统二的领导方式是领导者授与中、下层领导以部分权力。在执行过程中奖惩并用。这种系统的领导方式虽然在上下两级之间有一些沟通,但仍是表面的、肤浅的。领导对下级并不信任,下级对上级仍存有畏惧心理。

系统三的决定权仍在最高一级，但中下层领导在一些次要问题上有时也有决定权。上下级之间相互沟通联系比较深，所以在执行政策时，能获得一定的相互支持。

系统四的领导方式体现为上下级处于平等的地位，按分工授权的原则，在规定范围内，下级有自行决策权。领导者可以根据企业目标的要求，向下级提出具体目标，但不过多地干涉下级如何实现目标的方法，而是给予实现目标的支持。

在作风理论的研究中有不少人提出了不同的异议。桑弗尔(Sanforel)和海桑(Haythorn)等人通过研究认为独裁型性格特点的人喜欢有指挥能力的专制型领导。斯科特(Scott)通过对军队的调查，发现专制型领导将导致部队战斗力提高的事实，证明专制型领导也能取得效率高的结果。还有人认为，几种作风都可以对群体产生相同的影响，如迈尔(R，F. Maler)用三棱柱体加以证明，如图所示：

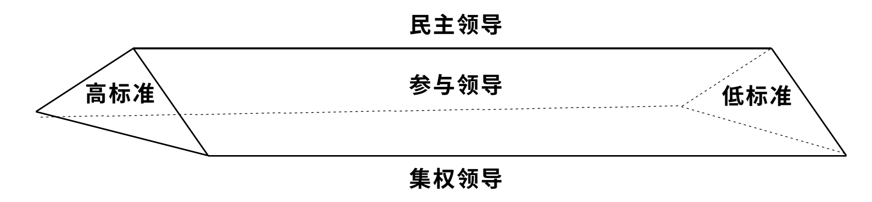


图 5.2.3　不同领导作用对群体可能产生同一的影响

综上所述，作风理论的研究虽然对领导作风的分类和影响力进行了具体分析，但该理论的研究最后并没有得出一个统一而可靠的结论——究竟哪一种领导作风最理想、最有效。

领导是一个动态的过程，领导工作的效率是受多种因素制约的。而作风理论的研究脱离了被领导者的特征，脱离了环境的特性，孤立地分析领导作风的影响，因而必然得不到全面的，符合实际的结论。

三、行为理论

行为理论是研究领导者在领导过程中所采取的领导行为，以及不同的领导行为对职工的影响，以期寻求最佳领导行为的理论，其中最典型的研究有以下几种：

1. 领导行为四分图

在密执安大学开展领导行为研究的同时，美国俄亥俄州立大学也开始了这方面的研究，他们在大量调查的基础上，把鉴定领导行为的项目从开始的一千多个领导行为特征，最后归纳为员工导向和生产导向两个维度，他们发现，这两种行为在不同的领导者身上有高低强弱的不同，随即排列出四种组合，即著名的领导行为四分图，如图所示：

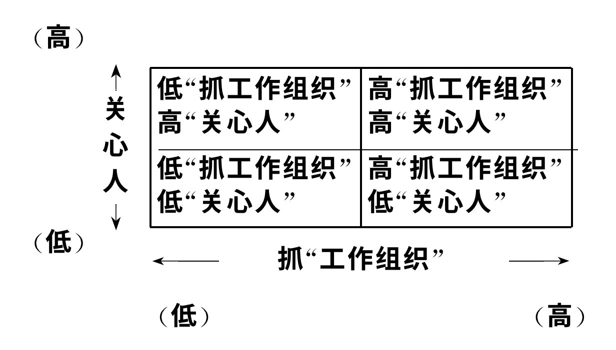
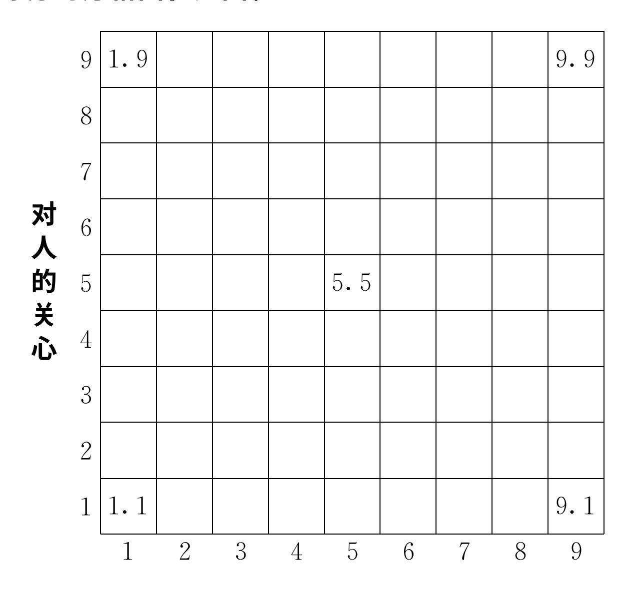


图 5.2.4　领导行为四分图

此后，密执安大学也提出了领导行为的两个方面：面向职工，面向生产。面向职工重视人与人之间的关系，重视下级需要，承认成员之间的个别差异；面向生产重视工作的技术，重视任务，主要关心企业目标的实现，把成员视为达成目标的工具。

2. 管理方格图

管理方格图是 1964 年由美国管理学者布莱克（R・R・Blake）和莫顿（J・S・Mouton）提出的，这是一张九等分的方格图。如图：



对生产的关心

图 5.2.5　管理方格图

横坐标表示对生产的关心，纵坐标表示对人的关心。评价管理人员时，就按他在两方面的行为寻找交点，该点即是他的领导行为类型。

布莱克和莫顿在管理方格图基础上，提出了几种管理方式类型：

（1）9.1 型管理方式，又称“任务型管理”：领导者非常关心生产，但不关心人。持有这种风格的领导人能集中精力去完成任务，却很少注意关心职工，不讲究提高职工的士气。

（2）9.9 型为战斗集体型：领导者不但注重生产，完成任务，而且也非常关心人，把组织目标的实现与满足职工的需要放在同等重要的地位。既有严格的管理，又有对人高度的关怀与支持。

(3) 1.9 型为俱乐部型管理:领导者相当注重对职工的支持与体谅,在生产管理上主张松驰,以造成融洽友善的气氛,从而导致一定的工作效率。

(4) 5.5 型为中游型管理:领导者对生产和对人的关心都处在一般状态,保持着两者之间的平衡,使职工感到基本满足,以取得正常的工作水平。

但是,许多人对"管理方格图"颇有微词,甚至用实例说明以工作为中心或以员工为中心工作效率高低相悖的情况。以致时至今日,谁也未能就哪一种领导行为最有效,做出令人信服的结论。

3. PM 领导类型理论

在《群体动力学》中,卡特赖(D. Carturight)和詹德(A. zander)指出,所有群体的组成,其目的都可以归入下列两种情况中的一种,或二者兼而有之,即 1. 以达成特定的群体目标为目的,2. 以维持及强化群体的关系为目的。

在群体的上述两种目的中,领导者为了达到不同的目的,必须有不同的领导方式,依其偏向的不同,可以分为:

(1) 目标达成型(P 型);

(2) 群体维持型(M 型);

(3) 两者兼备型(PM 型)。

后来日本学者三隅二不二教授经过一系列的实验以后,又将这种领导的方式分为四种型态:即 PM 型、P 型、M 型和 pm 型。如图:

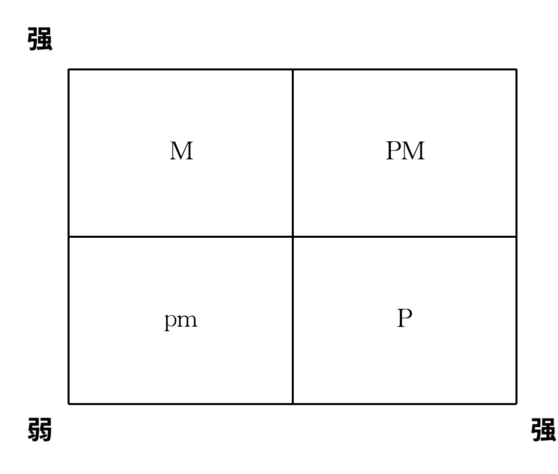


图 5.2.6　PM 领导类型图

其中,PM 型领导行为的管理效果最佳,能导致最高生产效率,下属对领导者的信赖程度也最高,领导者与被领导者的亲合力也最大。如下表,P 型领导和 M 型领导都只能取得中等的生产效率,对组织的信赖度和亲合力各占第二位或第三位,pm 型领导行为效果最差,生产效率,对组织的信赖度,领导与下属之间的亲合力均低。

表 5.2.3　四种领导行为的管理效果

领导行为的 PM 类型	生产效率	对组织的信赖度	团结力
PM	最高	最高	最高

P	中间	第二位	第三位
M	中间	第三位	第二位
pm	最低	最低	最低

为了测量 PM 因素，三隅设计了有关下属情况的八个方面内容，这八个方面是：工作激励，对待遇的满意程度；企业保健；心理卫生；集体工作精神；会议成就；沟通；绩效规范。另外，根据这些内容还编制了 PM 两职能问卷。

在八项内容下面都有五个问题，每个问题的回答分数为利克特五级分制，最后计算出 P、M 两个方面的总积分，将其结果划在两个维度的坐标上，以此表示被测者在 PM 图上的得分点，从下图中我们可以看出，此人属 PM 型。

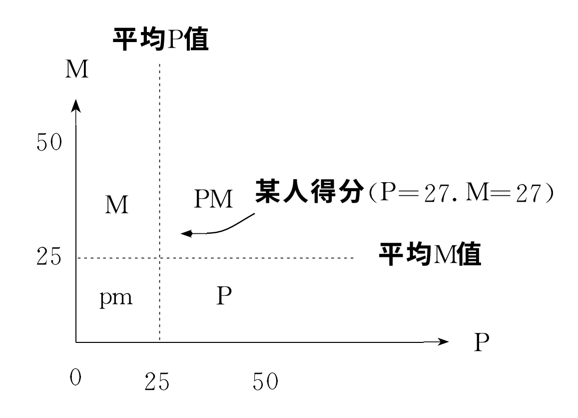


图 5.2.7 某人得分点在座标系中的位置及其与平均值的关系

如果此人的得分点不变，但该单位的平均值较高，如下图，此人属于 M 型。

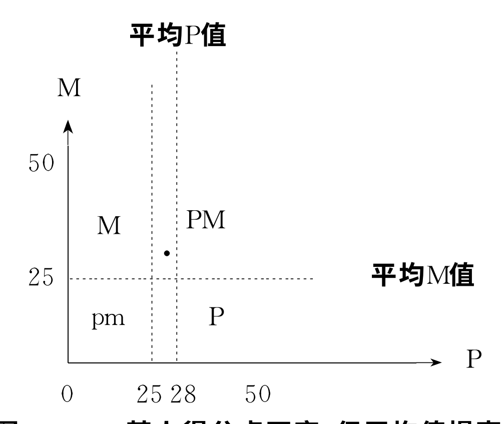


图 5.2.8 某人得分点不变，但平均值提高后的情况

四、情势理论

这是目前西方占统治地位的领导理论。情势理论认为，领导的有效性，既不能完全取决于领导者个人的品德，也不能完全取决于某种固定不变的领导行为，而且，还应该充分地考虑到

领导所处的具体环境。持有这种观点的各国管理学家，以领导的有效性＝f(领导者、被领导者、环境)这一公式作为理论基础，从动态角度，相继提出了各自的理论和模式。

1. 菲德勒权变模型

菲德勒(F. Fieder)是第一个把人格测量与情景分类联系起来的研究领导效率的心理学家。他通过15年的调查，提出了一种“有效领导的权变模式”，认为领导行为的好坏，主要取决于三种情景因素：

(1) 领导者与被领导者之间的关系；

(2) 工作任务(即工作结构)是否明确；

(3) 领导者所固有的地位和权力的大小。

以上每一个变量又分为两个方面：上下关系好与坏，工作任务明确与不明确，地位权力强与弱等，这样，可组合为八种领导情境类型。

菲德勒认为，在最有利的情景和最不利的情境下，采用任务导向型的领导方式效果最好，而对于中间情景条件下则采用关系导向型领导方式效果较好。如下图所示：

表 5.2.4　菲德勒权变领导与情境关系

情境类型	领导者与被领导者的关系	工作任务结构	领导者的职位权力	有效领导型态
1	良　好	明　确	强	任务导向型
2	良　好	明　确	弱	任务导向型
3	良　好	不明确	强	任务导向型
4	良　好	不明确	弱	关系导向型
5	不　好	明　确	强	关系导向型
6	不　好	明　确	弱	无　资　料
7	不　好	不明确	强	无　资　料
8	不　好	不明确	弱	任务导向型

2. 目标导向模型

该模型由加拿大多伦多大学教授豪斯(K·J·House)于1971年提出。他把佛隆的动机期望理论和俄亥俄州立大学的行为理论(组织与关心人)结合起来创立了这一模型。这个模式的基本特点要求领导者：

(1) 阐明要求下属进行的工作

(2) 帮助下属排除实现目标的障碍，使之顺利地达到目标

(3) 在工作过程中给职工以各种满足需要的机会。

豪斯指出：俄亥俄的“高工作”和“高关怀”的组合并不一定是最有效的领导方式，因为它在这方面没有考虑情景因素。比如当工作任务模糊不清，职工感到无所适从之时，他们希望有“高工作”的领导，帮助他们对工作做出明确的规定和安排；当工作任务已经明确或是例行性工作，职工又希望有“高关怀”的领导，使个人需要得到满足。

目标导向模型是要使领导者通过明确工作的意义、方向、内容等指出达成目标的通路，并以体贴精神使下属在通路上容易通过。一般地说，程序化的工作目标明确，途径需要“高关怀”，非程序化工作目标不明确，途径需要“高工作”。

3. 领导参与模型

该模型是管理心理学家佛隆(H·Vroom)和耶顿(P·W·Yetton)在1973年提出的最新

权变模型。该理论把领导行为与参与决策联系起来，指出有效的领导应该根据不同的情况，让职工不同程度地参与决策。

该模型是规范性的——它用决策树的形式提出了一系列连续的应遵循的规则，并在不同的情境中，选择参与决策的方式和程序。

领导参与模型认为：在进行决策时，根据不同的情况，可以有五种不同的领导方式：

（1）领导者运用手头现有的资料，自己解决问题，作出决策。

（2）领导者向下属取得必要材料，然后自己作出决定，索要材料时，可能向下属说明问题，也可能不说明，下属只是提供必要的材料，并不提供或者评价解决问题的方案。

（3）采用个别接触的方式，让下属知道情况，听取他们的意见和建议，领导者自行取舍，然后作出决策。

（4）让下属集体了解问题并提出意见或建设，然后由领导者作出决策。决策可以反映下属的意见，也可以不反映。

（5）和下属集体研究问题，共同提出和评价可供选择的方案，争取获得解决问题的一致意见。

领导参与模型认为，在决策中可能遇到下列八种变化的情况：

（1）决策质量的重要性。

（2）领导者作出高质量决策所能掌握资料和技能的程度。

（3）为提出高质量决策，作为下属组织，所应掌握资料的程度。

（4）问题的明确程度。

（5）下属接受决策对贯彻执行决策的关系大小程度。

（6）领导者自行决策为下属接受的可能性。

（7）下属在叙述问题中，对已确立的组织目标，所表现的积极程度。

（8）准备采用的方案可能引起下属间发生矛盾的程度。

佛隆和耶顿认为，可以从上述八个部分中选取一个更可取的行为。

4.领导生命周期理论

领导生命周期理论是由美国俄亥俄州立大学卡曼（Karman）在俄亥俄四分图和阿吉利斯（C. Arggris）的“不成熟——成熟”理论的基础上发展而来的。

卡曼认为，企业职工（无论是个人还是整体水平）都会经历不成熟→初步成熟→比较成熟→成熟这四个阶段，领导方式要相应改变，否则影响领导效果。在这里，成熟被界定为心理方面和非生理方面；成熟被定义为成就感、负责精神与能力，工作经验及所受教育等的量化表现与程度。

当职工的平均成熟度处于不成熟阶段时，采取高任务低关怀的领导型态，即命令式最有效；当成熟度进入初步成熟阶段时，以采取任务行为，关系行为均略高的领导方式，即说服式为佳；当职工进入比较成熟阶段时，领导的任务行为要减少、放松，关系行为加强，即采用参与式，当职工发展到成熟阶段，领导者采取低任务，低关怀的领导方式，即授权式。领导把权力交给下属，让下属“自行其事”，只起监督作用，以此调动下属的积极性。

第三节　自己领导自己

知识经济时代机遇和挑战并存，如果想转变成领导角色，必须具备目的、价值、想象力和勇气的特性。

自己领导自己是领导的精髓。领导者处于变革的大时代，他需要对自己的贡献作一番估计，自己对新生事物的态度，是接受还是抵触改革？自己的想象力是否得到促进？自己的目标是否发扬光大？自己是否被赋予相应的权利？领导者必须不断地参考他们自己的个人目标、价值、想象力和勇气。因为21世纪自己领导自己是对领导的最终挑战——这是一种重要的生存技能。只有认识到自己领导自己的重要性，领导者就可以挥舞着自我领导的金丝带贯穿于他们全部的变革思想、过程、计划和手段中，从始至终。

明白了上述道理，必须辅之以实际的行动，让我们现在开始吧！遵循下面的若干措施：

（1）我们完全有权利去选择我们自己的生活和工作方式，这是我们的权利所在；行使自己选择权的意愿是领导力量的源泉。

一个领导者的工作包括控制之外的压力。寻找你能够控制的个人领域。安排时间去改变自己的需要，使之达到锻炼的目的或安排时间参与家庭事务。

（2）应该以全部的实际行动作为评估我们领导才能的基础，而不应该以其他人的片面的、不完整的记录作为评价基础。

我们可能会因做自己喜欢做的事情而精神焕发，不会因之神情沮丧或无所适从。如果你对所做的事情感到毫无兴趣，那么你所做的必定不是你所喜欢的，你需要重新安排自己的工作。

（3）真正的变革来自我们心理的变革；旺盛的精力来自清晰而又充满激情的个人想象力。

每天至少花费15分钟的时间对未来的蓝图进行反思是绝对必要的，这有助于制定或修改事情进行的优先顺序。

（4）为了使我们同同事和追随者保持诚实而又有创造性的当面对话，我们必须为鼓励勇敢的交谈而承担风险。

繁忙的领导者倾向于不作承诺。懂得“不”的含义并学会说“不”会减轻你的压力，使你恢复自我控制的能力。检查预定计划表，有选择地放弃参加某个委员会或放弃一项任务。

（5）我们要生存必须有明确的目标，也必须同更有影响力的人交往。

我们花费了大量时间试图找到要做的事，但我们需要先确定我们想要成为什么。让它成为我们的精神支柱。设想你处于和平的环境中——一个收集点，几分钟后你的精神核心就会更新。做四次深呼吸，慢慢地吸气和呼气，让精力集中起来，使你的心灵有成长的空间。

（6）过度的压力主要来自充满活力的生活；压力能使我们消沉，也能使我们振奋，两者的区别在于我们如何看待它。

开始自我领导的方法就是诚实地对待自己。你的健康状况如何？你具备走完人生历程所需的能量和活力吗？赶快安排一次体格检查。

第三章　网络沟通

第一节　沟通概述

一、沟通的内涵

所谓沟通，是指人与人之间传递信息、指令、思想或观念的过程。简言之，就是将一个人的意见和观念传递给别人。沟通也称为联络和交往。

在心理学中，沟通是动物界的一种普遍的现象。小蜜蜂以飞舞向同类发出信息，飞舞的不同形式，表示花蜜的方向、距离以及多少。动物的信息沟通是依靠其天然的神经机制实现的。而人类的沟通则是通过后天的学习得来的，主要是利用语言、文字、各种符号以及个人或群体的动作实现的。由于科学的发展，人们越来越借助于现代化的通讯设施如电报、电话、电视、卫星、计算机等技术，提高了沟通的速度和效果。

在实际的管理工作中，由于企业组织规模日趋庞大，一个组织是由许多人和许多部门组成的。组织内的各种部门也是组织成员分工的形式。许多在组织内处于不同岗位、不同职位的人聚集在一起工作，每天每时都需要进行指令、思想、情报的交流，以此统一组织的行为，明确自己的工作，互相交换意见和看法，协调或解决矛盾，了解各个岗位的工作情况，随时衡量工作成果，不断改进组织的工作状况，进行新的决策等。如果我们将这些指令、思想、情报都看作是一种信息的话，可以说在组织内部，为了维持或推动组织的正常运转，一个不断流动的信息流是必不可少的。

二、沟通的作用

在人们的社会生活中，沟通占有特别重要地位，因为它是人们相互联系的重要形式。有人估计，人们除8小时的睡眠以外，其余的16小时，约有70%（10—11小时）的时间，都是在进行着相互间的信息沟通。

具体来讲，沟通的作用表现在如下方面：

1. 沟通是决策的基础

管理的核心是决策，而决策的过程实际上就是对信息的控制和管理的过程。一些学者指

出，决策科学化的关键是百分之九十的信息再加上百分之十的判断，这是有一定道理的。没有信息就没有决策。决策者如果不掌握本组织各部门、各成员的工作状况，看法、认识和观点，就无法作出准确的判断，采取相应的措施。因为要使目标令人满意，实施方案切实可行，那就必须有全面、系统的信息作依据。一般说来，企业决策所需要的信息通常来源于两个渠道。一是内部信息，包括领导班子的结构和水平，各部门之间的有机协调，工厂的技术状况以及经营成果等方面的信息；二是外部信息，主要是指国家的政策、方针、法规、计划指标、科技发展状况、同行业的经营活动以及市场信息等。对于管理者来说，信息掌握得愈全面、愈及时、愈准确，决策的正确率就愈高。

2. 沟通有助于相互协调

协调乃是一个组织保持内外平衡的重要条件。当一个组织需要推行某项政策，或为了配合外部环境的变化，组织内需要作出某些改革时，畅通的信息沟通，能够使得组织内各部门以及职工之间相互了解对方的工作情况和内容，看到对方的态度，理解对方的意图，认识自己的角色，特别是当相互之间发生分歧时，及时沟通意见，都可以促使组织成员之间相互协调，配合工作，缓解矛盾，保证组织的统一行动。

3. 沟通有助于人际关系的促进

组织最根本的是人们共同活动的形式，是人的集合体。人的各种特征会对组织行为产生极大作用。按照心理学的观点，人们普遍都有归属和亲合的需要，合理的沟通会促进组织内人际关系的和谐。例如，人有进行社会交往的需求，如果职工之间能够经常交流自己的想法和思想感情，诉说工作中的喜怒哀乐，通过心理共鸣而感到快慰，增进了彼此之间的思想交流。如果和领导也可进行经常的交流，更有可能转化为一种工作动力。再如，人一般要求对自己的工作能有一个恰当的评价。如果领导的表扬、认可或满意能够通过各种渠道及时传递给职工，就会成为某种工作激励。

4. 沟通有利于组织控制

一个组织若要保持统一的行为，持久的稳定运行，实现组织的目标，至少有两个条件应该被满足：第一，组织的各种决策能够贯彻到每个执行部门和执行者；第二，随时纠正出现的偏差，或根据不断变化的情况进行调整。这就要求在组织内保持畅通的上情下达、下情上达的渠道，指令能够迅速被贯彻，问题能及时反映上来。只有如此，组织的活动才能始终保持朝向组织的目标，不至于偏离既定轨道。

三、沟通的过程

沟通的过程是由以下几种因素构成的：

第一，信息的发送者。信息发送者有某种想法、看法准备传送出去，这种信息应是发送者认真思考的产物，是相对完整的信息。否则发送者发出的是无价值的信息，那么整个沟通过程就丧失了意义。

第二，编码过程。信息发送者将要发送的信息通过某种方式表达出来。例如，通过语言、文字、电码、图案、影片、符号等形式表示，力求准确地表达。这里的“编码”，意指用一种特定方式表达信息。把某种意思用一定的文字书面表达出来，就等于在选择恰当的文字组成一个完整的意思，好像拍电报时将文字转换为一组组数字一样。

第三，选择信息传送渠道，即信息沟通所采取的方式和手段。信息是一个指令，可以通过层层下传的渠道进行传送，也可直接和最下层执行者见面；如果信息是一种牢骚，可以逐级向上反映，也可越级反映。选择什么渠道传递信息，一般取决于发送者对这种渠道的看法。例如，他认为如果逐级反映意见可能会被转递者扣留，就会采取越级直接反映的渠道。

第四,信息的接受者,即信息传递所想要达到的对象。这种理解或阐释应按照发送者的本意进行,不应该误解或曲解。这一步并不是很容易就能做到,经常出于各种原因接受者误解了发送者的本意。有人也将这一步骤称之为“解码”,就好像把电报传来的一组组数字再“翻译”成文字一样。实际上人们在交流某种信息时,接受者都在脑子里对信息有个理解的过程,形象地说都有个琢磨的过程。同时必须看到,接受者能否正确地理解某种信息,不完全取决于接受者本人的情况,同时也取决于发送者的“编码”。例如,一个人变思想为信息符号的能力,即编码的能力有三个标准。首先,逻辑,即“通不通”的问题,其次,文法,即“对不对”的问题,再次修辞,即“好不好”的问题。如果编码本身就混乱不清,接受者无论如何努力也可能无法理解。人们在信息沟通时经常会遇到这种情况,听一个人讲话听了半天也不知所云。这也许是说话人本来就没想清楚要说什么,也许是有清楚的想法但无法用清楚的语言表达出来。

第五,信息反馈,即沟通的效果和检验。信息接受者对所接受的信息加以理解或判断后,会采取不同的反应行为。例如,同意或是反对,执行还是不执行等。这些反应对于信息发送者来说,属于信息的反馈;对于接受者来说,相当于他也发送了一个信息。新的一轮信息沟通过程又开始了。

这几个因素可用一个简图来表示

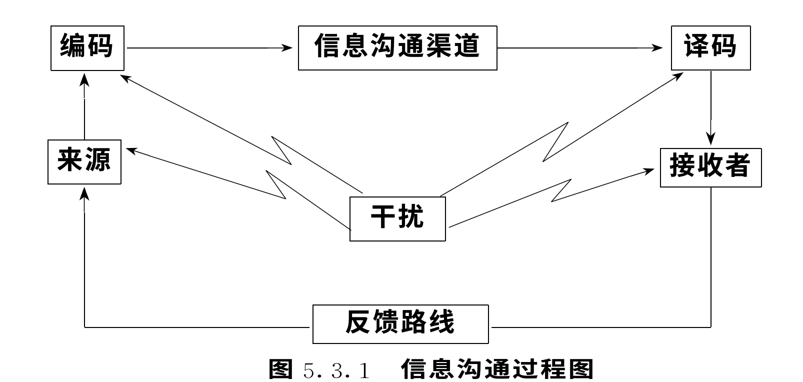


图 5.3.1　信息沟通过程图

第二节　沟通的基本形式

信息沟通的目的在于给人们提供新知识,帮助人们认识客观事物,因此,它的价值也只有在传递和交流中才能真正体现出来。从不同角度,可对各种各样的沟通行为作出分类,以有利于对各种各样的沟通行为的认识。下面将逐一讨论。

一、正式沟通与非正式沟通

正式沟通是指在组织系统内,依据一定的组织原则所进行的信息传递与交流。这里信息是正式的即它是明确公开表达出来的。同时,又是通过明文规定的渠道传递。例如组织与组织之间的公函来往,组织内部的文件传达、召开会议,上下级之间定期的情报交换等。另外,团体所

组织的参观访问、技术交流、市场调查等也在此列。

正式沟通的优点是：沟通效果好，比较严肃，约束力强，易于保密，可使信息沟通保持权威性。组织内上情下达、下情上报、发现问题、控制偏差、搜集信息等都以正式沟通渠道为主要依托完成，组织的统一行为和相互协调也有赖于正式沟通渠道的健全和畅通。其缺点是由其优点派生出来的：因为依靠组织系统层层传递，所以很刻板，沟通速度很慢。

非正式沟通。

非正式沟通通常指：通过非正式渠道传递非正式信息，它不受组织监督，自由选择沟通渠道。非正式沟通存在两种基本情况：

（1）正式沟通渠道无法满足或妨碍了必要的信息沟通需求。在工作中人们常常会遇到这种情况，如果按照正式规定反映某一意见，或协调某项工作，往往要花费很长的时间，而且经常由于繁琐的程序得不到明确的结果或耽误了时机。这时，人们往往通过非正式的形式进行信息传递，如越级直接反映，或根据具体情况相互自行协调。其实，中国历史上许多关于皇帝微服私访的故事，也属于一种非正式的信息反馈形式。

（2）即人们常说的“小道消息”。组织成员出于各自的看法、意见乃至好奇心，经常会私下里传递某种意见，或者传播“小道消息”。例，朋友聚会，传播谣言等，都属小道消息。而这些小道消息属于那些无法或不能通过正式渠道进行传递的信息。

非正式沟通的优点是，沟通形式多样，直接了当，速度很快。容易及时了解到正式沟通难以提供的“内幕新闻”。非正式沟通能够发挥作用的基础，是团体中良好的人际关系。其缺点表现在，非正式沟通难于控制，传递的信息不确切，易于失真、曲解，有的甚至是无中生有的谣言，而且，它可能导致小集团、小圈子，影响人心稳定和团体的内聚力。

此外，非正式沟通还有一种可以事先预知的模型。国外心理学研究表明，非正式沟通的内容和形式往往是能够事先被人知道的。它具有以下几个特点：第一，消息越新鲜、离奇甚至刺激，越是超出常规，人们谈论得就越多；第二，对人们工作有影响者，最容易招致人们谈论；第三，最为人们所熟悉者，人们就越喜欢谈论和传播；第四，在工作上有关系的人，往往容易被牵扯到同一传闻中去；第五，在工作上接触多的人，最可能被牵扯到同一传闻中去。对于非正式沟通的这些规律，管理者应该予以充分注意，以杜绝起消极作用的“小道消息”，利用非正式沟通为组织目标服务。

在现代西方管理理论中，还提出了一个新概念，叫做“高度的非正式沟通”。它指的是利用各种场合，通过各种方式，排除各种干扰，来保持人们之间经常不断的信息交流，从而在一个团体、一个企业中形成一个巨大的、不拘形式的、开放的信息沟通系统。国外的企业家经常利用私人会餐以及非正式群体的娱乐活动，增加与职工接触的机会。在美国华特·迪斯奈制片公司，上至董事长，下至一般职员，都佩戴一个只有名字的标记，让大家彼此直呼其名，以减少在交谈时因身份不同而造成的等级感。在美国明苏尼达采矿公司，凡属职工人数达十名左右的部门，都发起举办俱乐部，其目的是促使成员有机会进行高度的非正式沟通，以解决一些实际问题。实践证明，高度的非正式沟通可以节省很多时间，避免正式场合的拘束感和谨慎感，也易于表露出真实的思想和动机，使许多长年累月难以解决的问题在轻松的气氛下得到解决，减少了团体内人际关系的摩擦。这一经验值得我们参考、借鉴。

二、单向沟通与双向沟通

所谓单向沟通，指的是信息发送者是背向或者以命令方式面向接收者，一方只发送信息，另一方只接收信息，双方无论在语言上还是情感上都不需要信息反馈。发指示、下命令、作报告等都属于单向沟通。一般来说，大家熟悉的例行公事的传达，或者一个组织如果只重视工作速

度和成员的秩序,宜于用单向沟通。

所谓双向沟通,指的是信息的发送者以协商和讨论或谈心的姿态面对接收者,信息发出以后,还要及时听取反馈意见,必要的时候,发送者和反馈者还要进行多次重复交流,直到双方共同明确为止。与职工谈心、开座谈会、听取情况汇报等都属于双向沟通。双向沟通时收发信息的双方在位置上不断的变换。

单向沟通与双向沟通各有优点通过比较可以看得出来:

第一,对信息的传递者来说,双向沟通的压力比单向沟通要大,这是因为双向沟通不仅要在发送信息前做好多方面的准备,而且要解答接收者提出的各种问题,有一定的心理压力,而单向沟通则比较简单,心理压力较小。

第二,单向沟通比较严肃、呆板,往往是一个人或几个人说了算,有时候,主管者的经验不足,无法当机立断,为了避免指责,保全威信常常用单向沟通。因此,在接收者不愿接受意见和任务时,易于产生挫折和抗拒心理;而双向沟通则比较灵活、自由,接收者有反馈的机会,能产生参与感,增强自信心,而且有利于双方相互理解,形成融洽的人际关系。

第三,单向沟通在传递信息时,发送者和接受者均无法选择,上传下达,无论理解与否都必须执行。因此,单向沟通得到的信息往往不那么准确,把握性不大;而双向沟通则在接收者和发送者之间有反馈机会,可以重复讨论,易于确证,比较准确。

第四,单向沟通在速度上要快于双向沟通,单向沟通主要是上级发命令,下级执行,因此,在解决简单问题或处理紧急情况时,它比双向沟通还要快捷、迅速,而双向沟通因为要听取反馈意见,有可能在沟通时受干扰,因此传递信息的速度较慢。

三、横向沟通与纵向沟通

横向沟通指在同一层次上的个人及团体之间所进行的信息传递和交流。在企业管理中,横向沟通又可具体地划分为四种类型。一是企业决策阶层与工会系统之间的信息沟通;二是高层管理人员之间的信息沟通,例如厂长和党委书记之间相互交换意见;三是企业内各部门之间的信息沟通与中层管理人员之间的信息沟通;四是一般职工在工作和思想上的信息沟通。当一个组织规模发展较大时部门与部门之间的分割最容易发生,因而横向的信息沟通是必要的。法国著名的管理学家法约尔对这种横向交叉的沟通给予很高重视,认为在组织内相当多的信息沟通是横向交叉发生的。后人也将其称之为“法约尔桥”或“跳板理论”。

哈罗德·孔茨也认为:①只要是合适的,横向交叉关系则在任何场合都应受到鼓励;②下属要自行限制作出超越其权限的承诺;③下属要及时向上司报告部门之间共同从事的重大活动。简言之,横向交叉的沟通可能会造成麻烦,但是,为了适应复杂而能动的组织环境的需要,这种沟通对于许多企业来说都是必要的。

横向沟通各有利弊,其弊端表现在,横向沟通头绪过多,信息量大,易于造成混乱;此外,横向沟通尤其是个体之间的沟通也可能成为职工发牢骚、传播小道消息的途径,造成涣散团体士气的不利影响,其有利之处表现在:第一,它可以使办事程序、手续简化,节省时间,提高工作效率。第二,它可以使企业各个部门之间相互了解,有助于培养整体观念和团结合作精神,克服本位主义倾向。第三,它可以增加职工之间的互谅互让,培养职工之间的友谊,满足职工的社会需要,使职工提高工作兴趣,改善工作态度。

纵向沟通是指,组织内的信息传递按照从领导到基层,或从基层到领导的形式进行,也就是我们常说的“自上而下,自下而上”。在组织行为学中,前者被称为“向下沟通”,后者被称为“向上沟通”。向下沟通就是在组织职权层次中,信息从高层次成员朝低层次成员的流动。这种沟通方式在具有独裁主义气氛的组织中尤为突出。自上而下的口头沟通所运用的各种媒介方

式包括指示、谈话、会议、电话、广播，乃至流传小道新闻；自上而下的书面沟通方式有各种备忘录、信函、手册、小册子、公司政策声明、工作程序以及电讯新闻展示等。

向下沟通的优点是，它可以使下级主管部门和团体成员及时了解组织的目标和领导意图，增加职工对所在团体的向心力与归属感。它也可以协调组织内部各个层次的活动，加强组织原则和纪律性，使组织机器正常地运转下去。

向下沟通的缺点是，如果这种渠道使用过多，会在下属中造成高高在上，独裁专横的印象，使下属产生心理抵触情绪，影响团体的士气。此外，由于来自最高决策层的信息，各层次分割容易被耽误、搁置，有可能出现事后信息或信息曲解、失真，信息的损失是非常惊人的。美国学者尼柯斯在对一百家工业公司的调查中发现，信息在逐级向下传递中有如下损失：

表 5.3.1

层　　次	信息损失百分比
董事长	
副总经理	37
高级经理	44
企业主管	60
总领班	70
班组长	80

从表中可以看出，董事长的指令传到班组长时，仅剩下 20%。

向上沟通就是从下属到上司，同时按组织职权层次继续向上的信息流动。

向上沟通主要是启发式的，它通常存在于参与式的和民主的组织环境之中。用于自下而上信息沟通的典型方法除指挥系统以外，还有提建议制度、申诉和请求程序、控告制度、调解会议、共同制定目标、小道新闻、小组会议、门户开放政策的做法、协商会议、成员士气问卷调查、离职交谈，以及巡视员(ombudsperson)。

向上沟通的优点是：职工可以把自己的意见向领导反映，获得一定程度的心理满足；管理者也可以利用这种方式了解企业的经营状况，与下属形成良好的关系，提高管理水平。上行沟通的缺点是：在沟通过程中，下属因级别不同造成心理距离，形成一些心理障碍；害怕“穿小鞋”，受打击报复，不愿反映意见，所谓“报喜不报忧”就是这种情况的真实写照。同时，上行沟通常常效率不佳。有时，由于特殊的心理因素，经过层层过滤，导致信息曲解，出现适得其反的结局。

四、语言沟通和非语言沟通

1. 语言沟通

根据信息沟通所运用的媒介，可以看到，有一类沟通是借助于语言进行的。语言沟通有两种形式即书面沟通和口头沟通。

书面沟通是指用书面形式所进行的信息传递与交流。例如简报、文件、书面通知、刊物，调查报告等。书面沟通的优点是，它可以作为档案材料和参考资料长期保存下来，具有一定的严肃性与规范性，为法律防护提供依据。

书面信息沟通的缺点就是可能造成文件堆积如山，撰写者没有写好文件以致辞不达意，而且时效有限，适应情况的应变力差。因此，需要花很长的时间来了解，信息是否已被接收并被准

确地理解。

口头沟通就是运用口头表达来进行的信息传递与交流，例如谈话、会议、电话洽谈等。

口头沟通的优点是，它能够充分、迅速地交换意见，能当面提出或回答问题，较为快捷、主动可反复解释并易于理解等优点；沟通双方不仅可以进行面对面的语言交流，而且可以进行情感交流，增加亲切感，提高沟通效果。口头沟通的缺点表现在：沟通范围有限，尤其是在团体沟通场合，使用起来有困难；易受双方的表达能力，当时的心态，个人理解能力的不利影响；此外，沟通双方采取的是面对面的方式，这也会增加彼此的心理压力，造成心理紧张，影响沟通效果。

2. 非语言沟通

非语言沟通指的是不以自然语言为载体的人际信息沟通，它的载体是人的表情、体态、眼神等。卡克·W·贝克把非语言的交际分为三类：无声的动姿，无声的静姿、有声的类语言。

（1）目光接触。有人认为，眼睛可以最丰富的表达出某种信息。有的学者研究得出结论，在各种交谈情况下，相互注视约占 30%，总的注视约占 60%，目光接触对发言者来说，可以起到一种控制作用，告诫、提示对方注意听，并从对方的目光中反馈出自己的发言对方是否理解；目光接触也向发言者表示自己兴致勃勃，双方的目光接触有利于使沟通持续下去，有的学者做了下列实验，研究了下述四种情况交谈中断的次数：①双方各自戴面具，只露出两眼；②双方各戴墨镜露出面孔；③双方的头挡在幕后，露出身体；④双方处于黑暗之中。结果非常有趣，交谈在第一种情况下中断最少，在第二种情况下中断最多。

注视是目光接触的一种，在一般情况下，注视的平均时间约为 3 秒，但相互注视的时间仅为 1 秒，延续时间过长的注视就会变成凝视，凝视可能包含喜欢，亲密，也可能含有敌意。长时间的目光接触能引起生理和情绪紧张，所以在交往中人们大多避免直接的目光接触。

（2）体语。体语（点头、手势等）作为一种非语言沟通形式有十分重要的作用，体语的沟通功能大致如下：

①用体语来加强语势，取得较好的信息沟通效果。例如，人们经常用紧捏拳头来表示决心和信心。

②用体语来替代自然语言进行信息沟通。例如：竖起大拇指表示赞赏，拍肩头表示亲切，耸肩摊手表示无可奈何等等。替代的作用有时是为了取得某种特殊的心理效果，如让人感到自己有风度。

③用体语进行调节，当某人发言超过了规定时间，人们会用看看手表来暗示他赶快结束，因此他可及时理解人们向自己发来的调节信号，及时作出调整。

④用体语缓解紧张心情，适应环境的变化。如在陌生的环境里搔头，抖脚等。

体语是一种全人类的语言，可以帮助来自不同文化的人传递信息，沟通思想，人们能在没有翻译的情况下，用手势和表情与外国人进行简单的沟通。

（3）类语言。类语言涵盖两大类内容：声音要素和功能性发声。人们对声音要素如音调、音质、音速和音量等进行控制，可以使用同一句话传递完全不同的意义。例如同是“您真聪明”这句话，如果加重“您”这个词，可能有由衷称赞对方之意，但如果加重“真”这个词，再辅之以辅拖长语调，则可能是挖苦和讽刺了。

功能性发声常用来表达一个人的感情，它沟通思想感情的作用丝毫不比语言逊色。例如，仅笑声有苦笑、嘲笑、冷笑、狞笑、傻笑、谄笑等许多种。

功能性发声还有调节，控制谈话的功能。例如“唔、啊”之类的音节表示我们在洗耳恭听；也可以用“嗯、啊”等功能性发声表示请别人不要打断和插入，因为自己的发言还未结束。

第三节　影响沟通的因素和改善方法

在管理中，沟通有着重要的作用。然而，进行卓有成效的沟通却非易事，许多因素妨碍着人们进行有效的沟通。这些因素多种多样，有个人的，也有组织的；有工具性的，也有文化的，要想改善沟通，有必要首先认识障碍有效沟通的因素。

一、沟通的障碍

1. 沟通中的个人主观障碍

（1）个性因素所引起的障碍。信息沟通在很大程度上受个人主观心理因素的制约。个体的性格、气质、态度、情绪、见解等的差别，都会成为信息沟通的障碍。一个人情绪时，会更认真地分析所接受的信息；一个生性乐观，希望得到晋升的人，很可能会把领导的任何一次对自己的鼓励或微笑都理解为晋升的信号；而心胸狭窄、生性多疑的人，会把别人看他一眼理解为对他的不满；一个诚实的人所传递的信息，会得到大家的相信，而一个轻浮者传递的信息，则难以为人接受。态度偏激者在处理接收到的信息时往往会发生偏差，而态度中肯者准确度高。此外，在上下沟通中也有一些特殊的心理反应。一般地说，居于高位的人，特别是能决定下属命运的人，在与下级进行信息沟通时，会出现尊与卑的心理差异。上级往往“自以为是”，认为自己比下属强，对下属的意见不重视，甚至否定；而下属与上级进行沟通，则可能存在压抑感，这就造成了沟通的心理障碍。克服这种障碍，在于平衡上、下级的心理差异。管理者要有意识地压缩自己“心理上的高大性”，消除下属的“心理卑微性”，创造自由沟通的气氛。

（2）猜疑、威胁和恐惧所产生的障碍。有效的信息沟通要以相互信任为前提，这样才能做到思想和感情上的真正沟通。

猜疑、威胁和恐惧都是有害于信息沟通的。在含有这些因素的气氛中，任何信息都要受到猜疑，之所以会猜疑可能是上司行为前后矛盾的结果，或者是在过去因向上司如实反映不利的但又是真实的情况而受到惩罚的经历所致。与此相似，面对威胁，不管是真正存在的还是想象中的，人们会表现出神情紧张，处于防卫心理状态，导致“信任危机”。我们需要有一种信任的气氛，以此促进公开而真诚的沟通。

（3）个体记忆品质差异所造成的障碍。在管理中，信息沟通往往是依据组织系统分层次逐次传递的，然而，在按层次传达同一条信息时往往会受到个体素质如记忆、思考能力等的影响，从而降低信息沟通的效率。记性准确度高的人，传递的信息较为可靠，接收的信息也较准确。记忆失聪的人，则往往会使信息失真。根据专案研究，记忆不佳所造成的损失十分严重。在进行口头沟通时，每传递一次大概都要损失所传信息的百分之三十，即使附有大量的书面解释，也难以表达信息的全部意义。对信息的接收者来说，职工只能记住他所接收的信息的百分之五十，领导只能记住他所接收的信息的百分之六十。这显然会给有效的信息沟通造成严重的障碍。因此，提倡经常沟通是十分必要的。

（4）刻板形象问题。在时空的因素下，每个人的生活经验都变得十分有限，在这种情况下，在缺乏亲身经历的时候，人们根据大众媒介所提供的消息，或是道听途说的迷信、传统、文化等，形成对某些事物的印象。但如果缺乏实际的验证，久而久之，便成为对某种事物的刻板形象。例：一般人认为老板的形象是大腹便便，脑满肠肥；英国人总手拿一把黑伞抽着烟斗，不苟

言笑；美国人天真幼稚，这些刻板印象极具浓厚的情绪色彩，缺乏理智的分析判断，因此也是带有偏见的。在沟通的过程中，如果任何一方具有先入为主的偏见，那么会造成沟通的障碍。

（5）不善聆听及过早的评价。能说会道的人很多，而耐心的听众却很少。每个人大概都已看到，有些人用毫不相干的话题插进别人的讨论而自发一通议论。究其原因就是这些人正在沉思自己的问题，为维护他们以我为中心的地位，或是使自己给他人留下良好印象而不去聆听对话的内容。聆听要全神贯注和自我约束，也就是说要避免对他人的发言过早地评价。普遍的倾向是，对别人所说的要加以判断，表示赞成或不赞成，而不是试图去理解谈话者的基本内容。但是聆听意见而不予草率地评判，能使整个企业更有效率、效果更好。例如，以同情的态度聆听意见可能带来较好的劳资关系，增进主管人员之间的相互了解。具体说来，销售人员能够更好地了解生产人员的问题，而赊销部门主管会认识到，限制过严的赊售政策可能会引起销售额不必要的损失。简言之，抱着设身处地的态度倾听意见能够减轻组织生活中某些常见的挫折，并能造成较好的信息沟通。

6. 利益因素

在很多情况下，许多人出于各种各样自身的考虑，特别是对向上流动的信息进行“过滤”。他们或是怕某些信息上达对自己不利，或者是为了得到自己需要的结果，都按照自己的需要层层过滤有关信息。另外，下级对上级有好感，对他的指示，意见便爱听，乐意接受；反之对某上级有恶感，则接受程度很差，而且还会在执行他的指示，意见时打折扣；而领导在接受一个信息时，也存在这种情况，符合自己需要的与自己有切身利害关系的，很容易“听进去”，而对自己不利的，有可能损害自身利益的，则不容易听进去。

2. 沟通中的客观障碍

（1）组织机构所造成的障碍。在管理中，合理的组织机构有利于信息沟通。但是，如果组织机构过于庞大，中间层次太多，那么，信息从最高决策层传递到下属单位不仅容易产生信息的失真，而且还会浪费大量时间，影响信息的及时性。同时，自下而上的信息沟通，如果中间层次过多，同样也浪费时间，影响效率。这是因为，在进行这种信息沟通时，各级主管部门都会花时间把接收到的信息仔细甄别，一层一层地过滤，然后将断章取义的信息上报。此外，在甄选过程中，还掺杂了大量的主观因素，尤其是当发送的信息涉及到传递者本身时，往往会由于心理方面的原因，造成信息失真。这种情况也会使信息的提供者畏而怯步，不愿提供关键的信息。因此，如果组织机构臃肿，机构设置不合理，各部门之间职责不清，分工不明，形成多头领导，或因人设事，庙小和尚多，人浮于事，就会给沟通双方造成一定的心理压力，影响沟通的进行。

（2）空间距离所造成的障碍。我们都有过这样的体验，在一辆不太挤的公共车上，乘客会自动保持一定的距离，偶然有陌生人靠近，你会下意识地让开一些。但是，如果和恋人散步，两人距离太远，会感到别扭不自然。因此，我们得出结论：一般来说，距离越是近者，关系越密切；关心越松驰，距离越是疏远。

人类学家霍尔提出了“距离学”这个概念，霍尔研究了美国人的谈论距离，并分为四个区域：亲密区、熟人区、社交区、演讲区。

亲密区：距离在 0 至 18 英寸之间。这个区属于亲密者、家庭成员、莫逆之交等关系最密切的人，两人一旦处于亲密区的距离，就会排斥第三者的加入，没有亲密关系的人处在这种距离，双方都会感到不自在。

熟人区：距离在 18 英寸至 4 英尺。熟人，朋友一般属于这个区域，进入这个区域的人相互比较熟悉，彼此有话可说，但还没有亲密到“手拉手”的程度。

演讲区：距离在 12 英尺以上。在大礼堂里作报告，讲演都属于这个区域。

此外，由于沟通双方社会背景的差异而形成的社会距离对信息沟通的影响很大。例如，在文化背景上，北美洲人在交谈时，相互间喜欢保持的距离比拉丁美洲人大，拉丁美洲人认为，北

美洲人的那种谈话距离是冷淡的表现。再如，在社会地位上，社会地位相差较大的人相互交往时人际距离较远；而社会地位相近者之间的人际交往距离要近些。此外，由于上层社会的礼仪规范，高阶层的人在正式交际场所时，人际距离也较大。

(3) 信息超负荷。虽然信息沟通对于组织来说是非常重要的，有助于克服信息沟通中产生的问题，但并非信息越多越好。在一些情况下，过多的信息沟通行为不但无助于组织的沟通，反而会妨碍信息沟通。大量的信息和信息沟通风涌而来，人们往往会淹没在这浩如烟海的信息和沟通行为之中，往往会以多种方式对付信息超负荷问题：①人们根本无法或没有能力处理超量的信息。大量的信息传来，人们或者只能草草地处理一遍，没有办法进行认真分析；或者采取根本不理睬的态度，能处理哪些就处理哪些。例如，一个人收到的信件太多，干脆就把应该答复的信件也置之不顾了。结果许多有用、有价值的信息未被认真对待。②如果花费许多时间在信息沟通上，并且不加区分地进行，结果是使人们更没有更多的时间放在实际工作上，沟通变成了为沟通而沟通。许多无用的信息只能干扰组织的发展。我们常说的"文山会海"即属于"超负荷信息"沟通。许多人陷在"文山会海"之中，浪费了大量的时间和精力，无暇顾及工作。这些文山会海打的名义都是信息沟通，但它们实际上却妨碍了真正的、有价值的信息沟通。因此，在信息超负荷的情况下，常见的结果是：大量会议陷入无休无止的争论中，议而不决，决而不做；大量的信息资料无人认真对待，被堆在库房中，最后被当作废纸卖掉。最后人们干脆从沟通工作中脱身以此对待信息超负荷的情况。换句话说，由于信息超负荷，人们会把信息束之高阁或者不进行沟通。

3. 语言系统造成的障碍

信息沟通大多数是通过语言进行的。但是，在有些情况下，语言却会成为沟通的障碍。因为，任何一个文字或一句话，都存在着多种含义，每个人在进行语言表达时，都按照自己的情况赋予他所使用的词以特定的含义。实际上人们在使用语言进行沟通时，都是从众多可能的含义中选择一种自认为正确的含义，这就存在着误解或曲解的可能性。人们对语言产生歧义性的理解，主要有以下三种情况：

(1) 语意问题。对于同一句话，听话人从不同的背景出发，可能会产生完全相反的理解。例如，当一个新领导上任伊始发表就职演说："我们应该以新的姿态去迎接挑战"时，有的人可能把它理解为新领导的决心，有的人可能认为这不过是老生常谈，随便说说而已，有的人则可能认为这是新领导要进行组织调整的信号，还有的人会认为这是对组织原有状况的批评。当然，也存在一种可能，即新领导的这句话中确实就包含了这些意思。

(2) 上下文联系。有时人们对语言产生误解，是因为没有从语言的上下联系中进行理解，而是单独挑出一句话或几个字，即所谓"断章取义"。任何一个相对完整的语言信息，其完整的意义都有赖于同其他语句的关系。一些语句单独抽出来是一个意思，放在上下文联系中看又是另外一个意思。很多理解的歧义就是因此而产生。

(3) 一词多义。一词多义，不论是在中文还是外文中都是普遍现象。语言的多义性自然就会造成理解的歧义性。中文中存在的一音多字、一字多音使许多初学中文者头痛，而外文中一词多义更使中国人感到困难。英文中最普通的一个词"Round"，在标准的袖珍词典中可以查到79种含义。据说日语中的"mokusatsu"可以解释为"不理睬"或者"不加评论"。第二次世界大战美、英、法、苏在波茨坦宣言中提出了对日作战的最后通牒，日本政府在回答时使用了这个词，其本意是"不加评论"。但西方通讯社把它翻译成"不理睬"。这一态度对后来美国决定用原子弹轰炸日本广岛和长崎有很大影响。

(4) 透过语言表述个人经验问题。语言并不是一套完美无缺的沟通工具，而且，人们利用语言表达感情的时候常有"辞不达意"、"言不由衷"或者"只能意会，不能言传"的感觉，因此，语言仍然无法真正代表个人的心灵与经验世界。

二、改善沟通的方法

1. 表达方面

进行有效的信息沟通，其首要前提是，人们表达的信息必须别人能理解，信息必须是清楚明确的。一般来说，如果是书面文字，应该简明扼要，可遵循以下几条准则：

（1）使用简明的词和词组；

（2）使用短而人们熟悉的词汇；

（3）使用人称代词（如"你"）只要合适即可；

（4）提供图解和实例，使用图表；

（5）使用短语和短的段落；

（6）使用及物动词（如"主管计划……"）；

（7）避免使用不必要的词。

在谈话方面，要求谈话者对自己要表达的内容有清楚的考虑，同时，针对不同的对象"见什么人说什么话。"

2. 聆听

聆听主要是指信息的接受，在工作实践中，大量的信息是通过口头语言形式传递的，人们要求倾听他们的话，要求别人认真地倾听，还要求被人所理解，没有对信息的接受就谈不上继续进行沟通。很多人，特别是组织的管理者，由于不善于倾听其他人的意见和看法，而使沟通受到阻碍。

聆听是一种能够加以开发的技能。基思・戴维斯和约翰・W・纽斯特龙提出了改善聆听的十条指南：(1) 停止谈话；(2)让谈话者无拘束；(3)向讲话者显示你是要倾听他的讲话；(4)克服心不在焉的现象；(5)以设身处地的同情态度对待谈话者；(6)要有耐心；(7)不要发火；(8)与人争辩或批评他人时要平和宽容；(9)提出问题；(10)停止谈话。第 1 和第 10 条是最重要的。在我们能够倾听意见之前必须停止谈话。

3. 实行双向沟通

双向沟通能够给予对方反馈的机会，增加彼此讨论的程度，使双方心中的意义能够尽可能的一致。信息的发送者与接收者彼此脑海中产生的意义重叠得愈多，沟通的效果也愈好。

心理学家就沟通方向问题作过实验研究，以比较哪种方向的沟通效率高。实验程序如下：

用两种不同的指示方法，要求被试者在纸上划一系列的长方形，但长方形之间的联接点必须在角尖处或中点处，各连接的角度为 45°或 90°，如下图表示：

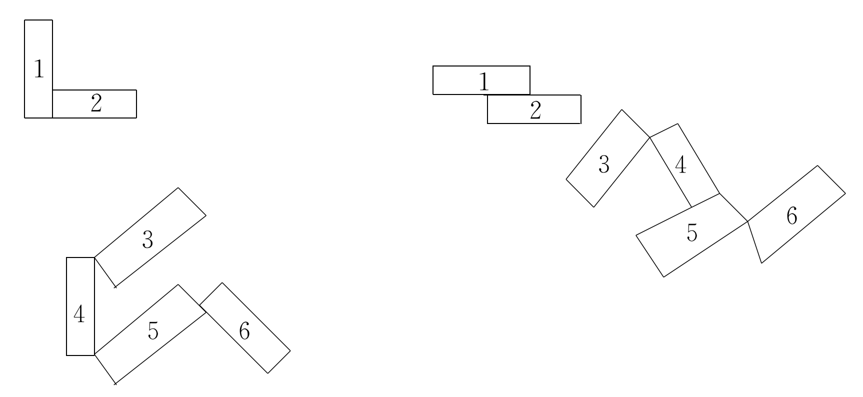


图 5.3.2　单向与双向沟通的实验

第一种为单向沟通的实验研究：

①主试背向被试（信息接受者），避免视觉上的沟通

②不提出疑问，或发出笑声，叹声等任何表达收受状态的反应

③传达者以最快速证明长方形连接的模式

第二种为双向沟通的实验研究：

①主试面对被试，可以看到他们的表情，他们收受信息的状态

②被试可以随时打断主试的描述并提这个实验实际上是一个企业具体实践的模拟实验。主试向被试说明如何排列这些长方形，类似一个上级主管人员向下级布置一项复杂的任务。

①双向沟通在内容正确性上比单向沟通准确

②在双向沟通中，接受信息的人对自己所作的判断比较有信心，对自己的行为有把握

③双向沟通的最大优点是能够做到真实的沟通，而且可以从多方面的反应来重新估计事情的状态，以及从不同的角度来观察问题的所在，同时，通过双方的意见表述，可以增进彼此间的了解，建立良好的人际关系。

第四节　传统沟通网络与虚拟化组织中的沟通工作

一、传统沟通网络

1.传统沟通网络的概述

在意见沟通的过程中直接将意见、信息传给对方或中间经过某些人才传达到目的对象（接受者）所经过的路径，所组成的格式叫沟通网络。沟通网络可以反映一个集体的结构，也可以表明组织中的权威系统。

沟通网络能否充分地发挥作用，一些专家研究出了一系列理论，他们认为最主要的因素有以下七项，即：

（1）沟通网必须清楚划定；

（2）组织中每一分子必须要有自己明确的沟通网；

（3）沟通线必须是直接的或间接的；

（4）正式的沟通线要经常使用；

（5）负责沟通的中心人物必须要具备一定的能力，能够胜任工作；

（6）当组织开始活动时，沟通线不可中断；

（7）所有的沟通资料必须真实，没有虚假成分。

在群体活动中，个人在网络中所占的位置，掌握的信息量的多或少，发言机会的多少，是决定其在群体中的影响和地位的重要因素。例如，高层领导的秘书之所以有很大的无形权力，原因之一就在于各方面的信息首先要汇集到他手里，经过他的处理，筛选，再传递到上层来，在这中间对信息起到一种过滤作用，而这些信息向上传递时间的早晚时机，形式，对决策有着不可忽视的影响，俗话说："宰相家人七品官"，之所以如此，就在于这些"家人"在一定程度上握有"开"关信息通道的权力。

2. 传统沟通网络的类型

一般来说，沟通网络可以分为五种基本类型，也就是链式沟通网络、圆周式沟通网络、轮式沟通网络以及 Y 式沟通网络和全通道式沟通网络，下面分别叙述：

（1）链式沟通网络。这是一个平行网络。图中圆圈代表发信者，箭头表示信息传递的方向，在这个网络中，居于两端的人仅能与内侧的一个成员相联系，居中的人则可分别与两人沟通信息。在一个组织系统中，它相当于一个纵向沟通网络，代表一个五级层次，逐级传递，信息可以自上而下或自下而上地传达。

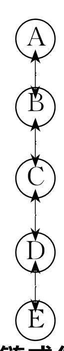


图 5.3.3　链式信息沟通网络

在网络中，信息经过层层传递，层层筛选，容易出现失真的现象；各个信息传递者所接受的信息差异很大，平均满意程度有较大差距；处于最低层次的沟通者只能作上行沟通，或接收失真度较大的信息，因此心理压力大，最容易产生不满足感；其他层次的沟通者的心理满足感都居于中间状态。下图是链式沟通网络的变形，也可表示组织中主管人员和下级部属间中间管理者的组织系统，属控制型结构。

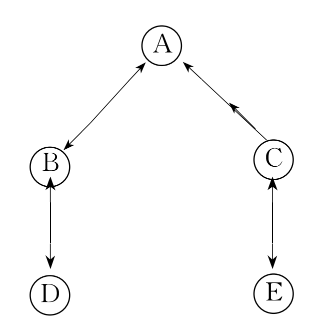


图 5.3.4　链式沟通网络的变形

如果组织非常庞大,需要授权分层管理,则链式的沟通网络是比较有效的。

2(2).圆周式沟通网络。

该网络可以看成是链式网络的一个封闭式控制结构,如图。这种模型可以作两方面解释。第一种解释是:它表示五个人之间的依次联络和沟通,其中,每个人都可同时与两侧的人沟通信息,在地位上不分上下。在这一沟通网络中,集中化程度以及何人将成为团体领导人物的预测程度都偏低;可采用的信息沟通渠道不多,团体成员具有较为一致的满意度,因此,团体士气高昂。

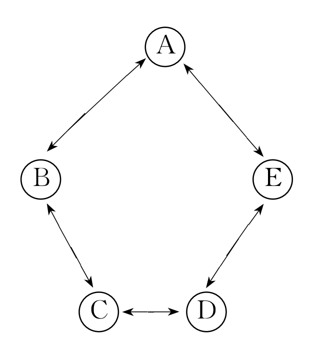


图 5.3.5　圆周式沟通网络

第二种解释是:这个网络可以被看成是一个具有三级层次的组织结构。第一级主管人员对第二级主管人员建立纵向联系,第二级主管人员再与底层建立联系,底层的下级主管部门或工作人员之间建立横向的沟通联系。

如果需要在团体和组织中创造出一种集体高昂的士气,那么,采用圈式沟通网络较为理想。不过,在一个庞大的组织系统中,要使所有人员都做到平等地获得各种情报信息是不太可能的,也是不必要的,因此,可以考虑在企业决策层和高级委员会之类的小团体中采用这种沟通网络。

(3)轮式沟通网络。其中一个成员控制了所有沟通渠道,它是各种信息的汇集点与传递中心轮式沟通网络在组织中代表一个领导直接管理职工的权威系统,如下图所示:

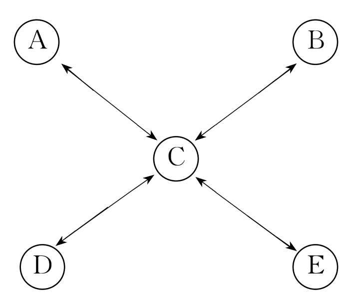


图 5.3.6　轮式沟通网络

轮式沟通网络解决问题的速度快，集中化程度高，容易控制，在企业里速度与控制往往比士气与创造更被重视，同时，轮式沟通网络中居于中心地位者因获取情报的资料来源多，具有较大的权力，有较大的自信与自主性，责任重，心理上也较满足。但是在进行信息沟通时，团体成员的心理压力大，成员平均满足程度低，另外，在这种网络中，只有处于核心地位的人才了解全面情况，成员之间消息闭塞，平行沟通少，很难达到心理满足，影响团体士气，因此也影响团体工作效率。

(4)Y 式沟通网络。第三，Y 式信息沟通网络。这是一个纵向沟通网络，其中，三个成员处于末端，只有一个成员位于沟通的核心，成为沟通的中间媒介。在企业组织中，这一网络大体相当于从企业领导，秘书班子再到基层主管部门或一般职工之间的纵向关系。

如图：

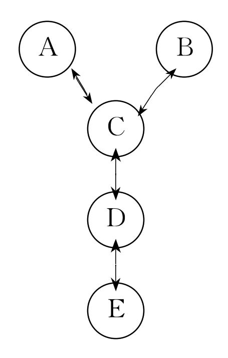


图 5.3.7　Y 式沟通网络

这种信息沟通网络集中化程度高，工作的速度快。其中，C 是沟通的中心，他接受的信息量大，成为信息反馈的媒介。这种网络可能采取的信息沟通渠道比轮式网络要多，但少于其他各种网络；对于何人将成为团体领导人物的预测程度较高；C 因为接收的信息量大，自然会成为领导人物；团体成员的平均满意程度，除 C 外，都比较低，因此，每个成员的心理满足感差别很大。

Y 形沟通网络若稍加变形则成下图型态：

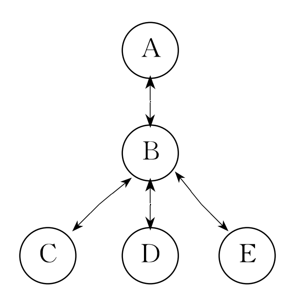


图 5.3.8　Y 形沟通网络变形

这种形式可以视作“秘书专政”的沟通网络形式。

它表示一个组织中主管人员通过第二级层次(例如秘书)与三个下级发生沟通联系。在这里 A 为领导,B 为秘书。这种现象在组织中十分常见。秘书由于处于沟通核心,获得了最多的情报信息,因为各部门的有关信息经过秘书才能达到主管,而主管的指示也要经由秘书传达到各部门,往往掌握着控制组织的真正的权力,控制组织,导致“秘书专政”,而主管人员则成为形同虚设的傀儡人物。

在组织中,如果管理者的工作任务十分繁重,需要有人帮助选择必要情报资料,排除不必要的信息,提供必要的决策资料,而且又要求对组织实行有效的控制,那么,采取这条渠道是行之有效的方法。

但是,这种沟通网络人为地设立了一些中间层次,信息经过层层筛选,可能会曲解和失真,而且由于上、下级距离的拉开,会使彼此难以理解对方的意图和想法。另外,这种网络还有一个缺点,即拉开了团体成员心理满足的距离,影响团体士气,故会阻碍团体工作效率的提高。

(5)全通道式沟通网络。这种网络是一个开放式的系统,其中,每个成员之间都有一定的联系,彼此非常了解,团体的集中化程度及何人将成为团体领导人物的预测程度都很低,可能采取的沟通渠道很多。在企业中,一个民主气氛很浓或合作精神很强的团体或委员会之类的组织结构一般都采取这种沟通网络。

如下图:

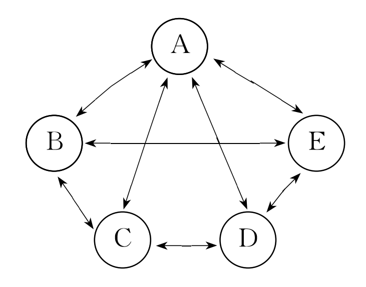


图 5.3.9　全通道式信息沟通网络

全通道式沟通网络具有很多优点。团体成员的平均满意程度很高,各个成员之间满意程度的差距很小,因此,有助于使全体成员保持高昂的士气,增强团体合作气氛。

但是,全通道式沟通网络也有不可避免的缺陷。由于网络沟通渠道太多,易于造成混乱,而且非常浪费时间,影响工作效率。

二、虚拟化组织中的沟通工作

虚拟化组织中的沟通丰富了传统的沟通网络方法，它可以用语言邮件，电子邮件和视频材料等等。

虚拟化组织中的非正式沟通的速度和影响力将大大加快，克林顿和莱温斯基的绯闻案在因特网上造成塞车。

在虚拟化组织中的沟通中，尽管通过键盘可以迅速快捷地传递信息，但丢失了传统沟通方法中的语言魅力和情感因素，尽管虚拟网络沟通中有着丰富的“电子表情”（笑的多种形式，例如微笑、假笑、丢媚眼、大笑等都有其特定的符号）。

虚拟沟通是一个矛盾的混合体。每个沟通的对象可以是“虚拟的”可以作为代码、男女、大小等，尽管他们的交往很浅，但是彼此间心灵的沟通却很深，因为在互联网上，卸下了每个现实的人的面具，交谈可以“虚拟”自己的身份，讲的话可以不分主题，可以思想凌乱，可以没有品位，沟通的双方可以完全隐藏在虚拟状态之中。

第四章　虚拟激励

第一节　传统激励理论

激励理论就是调动职工积极性的观念。激励一般是指一个有机体在追求某些既实目标时的愿意程度,它会有激发动机的鼓励行为,形成动力的意义。在现实生活中,一些能力并不怎么强的人,往往通过自己的主观努力而晋升到较高的地位,就是由于他们通过强烈的内驱力的激发而获得的激励理论在管理科学中占有特别重要的地位,几十年来,围绕这个问题,人们进行了大量的研究,其中最著名的理论有马斯洛等人的需求理论赫茨伯格的双因素理论,佛隆的期望理论和亚当斯的公平理论以及波特和劳勒的综合激励模式等。

一、需求理论

1. 马斯洛的需要层次理论

马斯洛在 1943 年所著的《人的动机理论》一书中,提出了需要层次理论。

马斯洛把人类的需要看作是有等级层次的,从最低级的需要逐级向最高级的需要发展,(如图)并且他认为,当某一级的需要获得满足以后,这一种需要便中止了它的激励作用。

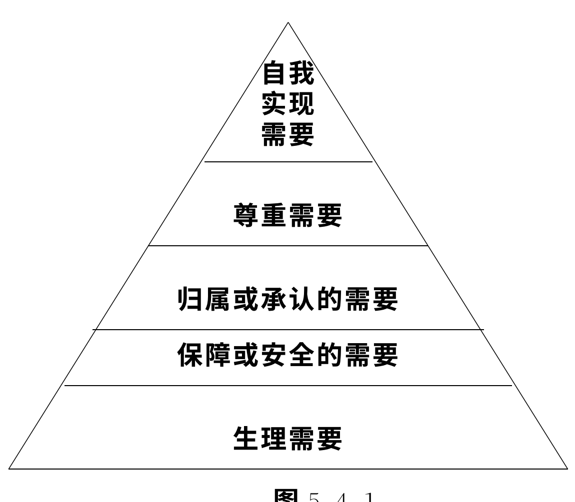


图 5.4.1

关于各种需要的内容，马斯洛具体作如下说明：

（1）生理的需要。这些是为维持人类自身生命的基本需要，如食物、水、衣着、住所和睡眠。马斯洛认为，在这些需要还没有满足到足以维持生命之前，其他的需要都不能起到激励人的作用。一个缺乏食物、安全，爱和尊重的人，很可能对食物的渴望比别的东西更强烈，如果所有的需要都不能满足的话，那么，有机体就会被生理需要所支配，……在这种极端情况下，写诗的愿望，获得一辆汽车的愿望，对美国历史的兴趣，对一双新鞋的愿望，则统统被忘记或退居第二位。

（2）保障或安全的需要。当一个人的生理得到满足以后，就希望满足安全需要，这些需要是避免人身危险和不受丧失职业、财产、食物和住所等威胁。

这些威胁能构成对人们的心理威胁，给人们带来不安全的感觉。

（3）归属或取得他人认可的需要。由于人是社会的人，他们就需要有所归属，并为别人所承认。

人们一般都有社会交往的欲望，他渴望得到别人的安慰和支持，渴望同伴之间，同事之间关系融洽，保持友谊与忠诚，希望得到信任和爱情等，另外，人们在归属感的支配下，希望自己属于某个集团或群体，希望自己成为其中的一员并得到相互关心和照顾，从而使自己不至于感到孤独。

（4）尊重的需要。根据马斯洛的理论，人一旦满足了他们的归属需要，他们就要求自觉和受到别人的尊重。这种需要将会产生诸如权力、威望、地位和自信等方面的满足。

这种需要可以分为两类：①在面临的环境中，希望有实力，有成就，能胜任和自信心，以及要求独立和自由。②要求有名誉或威望（可看成别人对自己的尊重）、学识、关心、重视和高度评价。

马斯洛认为，尊重需要得到满足，能使人对自己充满信心，对社会满腔热情，体会到自己生活在世界上的用处和价值，而这些需要一旦受挫，就会使人产生自卑感，软弱感，无能感，这些又会使人失去基本的信心。

（5）自我实现的需要。马期洛认为，在他的层次理论中，这是最高层次的需要。它是一种把个人能力充分发挥的愿望——最大限度地发挥一个人的潜在能力并有所成就。

这种需要可以分为两个方面：

①胜任感。表现为人总是希望干称职的工作，喜欢工作有挑战性，把工作当作一种创造性活动，为出色完成任务而废寝忘食地工作。

②成就感。表现为希望进行创造性的活动，并取得成功。例如：音乐家努力演奏的乐曲，画家努力完成如自己的绘画，诗人努力写如自己的诗等等，这些都是在成就感的推动下，而希望达到自我实现的境地。

马斯洛理论还认为，在实际工作中，由于生产发展的水平不同，实现环境和个人情况的差异，在需要层次结构中，往往会有其中的某一种需要占优势地位。这种占优势地位的需要称为主导性需要，作主导性需要的不同，可以把人的需要结构分成下列几种典型的需要结构模式：

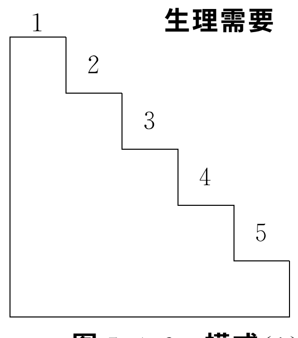


图 5.4.2 **模式**(1)

生理需要:生活水平不高,生产力不发达,收入低,衣、食、住、行和就业尚都困难,因此,生理需要就成为最迫切、最突出的需要。其模式为(1)。

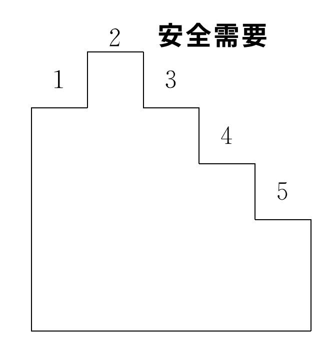


图 5.4.3 **模式**(2)

安全需要:在某种特殊的背景下,如战争、洪水、地震、社会秩序混乱等,人们的安全需要就特别突出,此时需要层次模式为(2)。

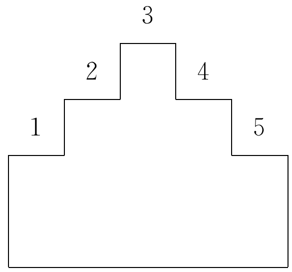


图 5.4.4 **模式**(3)

社会需要:感情、友谊、归属,希望得到关心与照顾。因为人是社会的动物,没有人希望自己孤独生活,渴望在组织中能获得温暖与情谊,否则便将郁郁寡欢,此时需要层次模式是(3)。

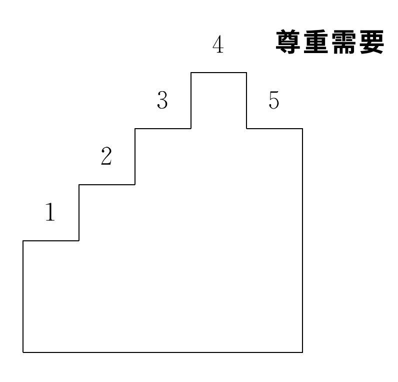


图 5.4.5　模式(4)

尊重的需要：自尊心理人皆有之，古语"士可杀而不可辱"，就强烈地反映了这种自尊的需要，前苏联教育家马卡连柯曾经说过："得不到尊重的人，往往有最强烈的自尊心。"一旦获得则信心倍增，充满活力，反之，必将自卑，软弱无能，其需要层次是模式(4)。

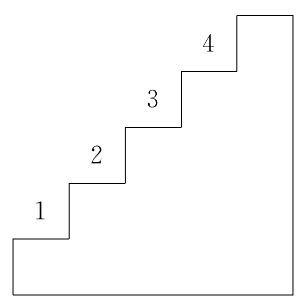


图 5.4.6　模式(5)

自我实现的需要：这是最高层次的需要，马斯洛在他的书中指出："一个人能做哪样的人，他就必须成为那样的人"。对于有创造潜力的人，自我实现意味着潜力和才能的发挥，其模式为(5)。

2. 阿德福的 ERG 理论

克莱顿·阿德福(C. Alderfer)把人类的需要简化为三个范畴：生存(Exsistence)需要、关系需要(Relatedness)、成长(Grouth)需要，按字母缩写简称为 ERG，在这里，生存的需要指某些物质实体或物质条件的需要，它包括对食物、住房、工资和安全工作条件的需要。这种需要包括了马斯洛的生理需求和安全需要，它只能通过金钱和物质才能满足。关系的需要是指一些通过与其他组织成员公开沟通、交换思想及情感得到满足的需要，它包括马斯洛的社会需要和部分尊重(外部)需要。成长的需要是指一些通过个人较强地介入工作环境所满足的需要，指一个人的技能和能力的充分发挥，以及新的技能和能力的创造性的发展。它包括马斯洛的部分尊重(内部)需要和自我实现的需要。

ERG 理论与马斯洛需要层次理论的比较可用下表表示：

表 5.4.1　需要的异同

阿德福	马斯洛
1. 生存需要	1. 生理需要 2. 物质型的安全需要
2. 关系需要	3. 人际型的安全需要;爱或归属的需要
3. 成长需要	4. 自我确认的自尊心需要 5. 自我实现需要

从中我们可以看出,阿德福的三类需要与马斯洛的需要大同小异,只是 ERG 三种需要之间 R 是那么泾渭分明,阿德福不认为高级需要只有在低级需要满足之后才能得到满足,同时也不认为某种东西的丧失才是激发一种需要的唯一方式,ERG 理论对需要层次理论的修正体现于它关于需要关系的 7 个命题(注):

(1) 生存需要的满足越少,人对生存需要的要求就越多。

(2) 关系需要的满足越少,人对生存需要的要求就越多。

(3) 生存需要的满足越少,人对关系需要的要求就越多。

(4) 关系需要的满足越少,人对关系需要的要求就越多。

(5) 成长需要的满足越少,人对关系需要的要求就越多。

(6) 关系需要的满足越少,人对成长需要的要求就越多。

(7) 成长需要的满足越少,人对成长需要的要求就越多。

通过上述 7 个命题,我们不难得出结论,阿德福与马斯洛在需要的激励作用这一点上是完全一致的。但 ERG 理论的两个主要激励前提是:较低层次的需要越是得到满足,人们越是希望满足较高层次;较高层次越是得不到满足,人们越是希望满足较低层次的需要。

另外,阿德福认为:在任何一个时间内,人可以由一个或一个以上的需要发生作用;由低到高的顺序也并不一定那样严格,可以越级上升。

3. 麦克莱兰(Mclelland)的激励需要理论

本世纪 50 年代,美国心理学家戴维·麦克莱兰,通过心理投射的方法进行了大量的研究,阐明了三类基本的激励需要,他把这些需要分为权力的需要(n/PWR)、归属的需要(n/AFF)和成就的需要(n/ACH)。

(1) 权力的需要。麦克莱兰和其他一些研究者发现,具有高度权力需要的人对发挥影响力和控制都特别重视。这种人一般都追求得到领导的职位,他们往往是健谈者,还常常是好议论的;他们是性格坚强,敢于发表意见,头脑冷静和敢于要求的;而且他们爱教训别人和公开讲话。这种人希望支配别人,而较少关心别人的有效行为。

(2) 归属的需要。有高度归属需要的人通常从受到别人喜爱中得到乐趣,并往往避免被社会集体所排斥而带来的痛苦。作为个人,他们既能关心并维护融洽的社会关系,追求人与人之间的信赖和友谊;也能随时可以抚慰和帮助处境困难的人,并且乐意同别人友好交往。

(3) 成就的需要。有高度成就需要的人,既有强烈的求得成功的愿望,也有同样强烈的失败的恐惧,他们希望受到挑战,爱为自己树立一些有适度困难(但不是无法达到)的目标,并对风险采取现实态度;一般地说,一件事情成功概率在 50%的时候,他们干得最好。他们不可能是投机商人,但更喜欢分析和评价问题,能为完成任务承担个人责任,喜欢对他们怎样进行工作的情况得到明确而迅速的反馈,如果他们能够从上级那里得到嘉奖、晋级和增加工资,就会有一种莫大的成就感。

二、双因素理论

1. 双因素理论的基本内容

双因素理论首先是由美国心理学家赫茨伯格(F. Herzberg)提出的,其全称为激励因素——保健因素理论,简称双因素理论。

赫茨伯格经过研究认为,引起职工满意与不满意的因素分为两类:

一类称为保健因素包括公司政策、行政管理、监督、工作条件、工资待遇、上下级以及同级的人际关系、地位、安全等方面的因素。如果这类因素处理不当,最容易引起职工的不满意。这些方面的因素虽然得到改善,也只能消除职工的不满,还不能使职工从内心真正满意,不能激发内在的积极性,促进生产率的增长。他把这些因素称为"保健因素",意思是说虽不能治疗疾病,但能起防止疾病的作用。

另一类激励因素包括工作富有成就感,工作成绩得到社会承认,工作本身具有挑战性,负有重大责任,在职业上得到发展。这类因素的改善,会使职工对工作本身感到满意,因而工作的积极性、创造性和生产的高效率就能够经常性地保持下来,具有较持久性的激励作用。如果这些因素不完全具备或不具备,虽然也会引起职工的不满,虽无关大局,却能严重影响工作的效率,赫茨伯格还认为,传统的"满意——不满意"的观点(认为满意的对立面是不满意)是不正确的,他认为"满意"的对立面应该是"没有满意";美国的心理学家赫茨伯格于五十年代末在企业中对职工进行了大量的调查研究。他分析研究了3500多个案例,向一批工程师、会计师们征询意见,设计了各种各样的问题让他们回答。如"你从工作中想得到什么?","什么时候你对工作特别满意?","什么时候你对工作特别不满意? 原因是什么?"等等。要求被调查者详细描述对所做工作感到妙不可言或一无所取的情形。对调查所得的大量资料进行了分析。他发现,使职工感到满意的因素与使职工感到不满的因素是不同的。前者往往是由工作本身产生的,后者往往是由外界的工作环境引起的"不满意"的对立面应该是"没有不满意"。

为了说明赫茨伯格的理论与传统观点的不同,可以用简图表如下:

赫茨伯格还认为传统的满意——不满意的观点(即满意的对立面是不满意)是不正确的,他认为满意的对立面应该是没有满意,不满意的对立面应该是没有不满意。即:

传统观点
满意 · ———————— · 不满意

赫茨伯格观点
(激励因素)
满意 · ———————— · 没有满意

(保健因素)
没有不满意 · ———————— · 不满意

图 5.4.7

三、期望理论

期望理论是研究和探索行为与目标关系问题的理论，研究把未满足的需要转化为动机、目标和行为的过程，也是研究用外在“目标”给人以期望，达到激励的过程。

期望本身就是一种力量，它能调动一个人的积极性。

1. 佛隆的期望公式

这一理论是美国心理学家佛隆于1964年在《工作与激励》这一著作中提出来的。佛隆认为一个一定的影响，而这个激发力量的大小，取决于目标价值（效价）和期望概率（期望值）的乘积期望理论可以用以下公式来表示：

激发力量＝目标价值×期望概率

激发力量是指调动个体积极性，激发人内部潜力的强度。

目标价值，又称为效价，它是一个心理学上的概念是指实现这一目标对于满足个体需要的价值。每个目标或每件事物对个体的重要程度和价值大小是不同的，个体要根据自己的价值观和经验来判断。例如，一个希望通过努力工作得到升迁机会的人，在他们心中，“升迁”的效价就很高；如果他对升迁漠不关心，毫无要求，那么，升迁对他来说，其效价就等于零；如果这个人对升迁不仅毫无要求，而且害怕升迁，那么，升迁对他来说，效价就是负值。

“期望概率”是指根据个体的经验判定目标实现的可能性大小。因此，过去的经验对一个人的行为有较大的影响。

这个公式说明一个人对追求的目标价值估计的越大，实现可能性估计越高，受激发的程度就越强烈，焕发出的潜力也就越大。

2. 佛隆的期望模式

为了使激发力量达到最佳值，佛隆提出了人的期望模式。该模式可以如图表示：

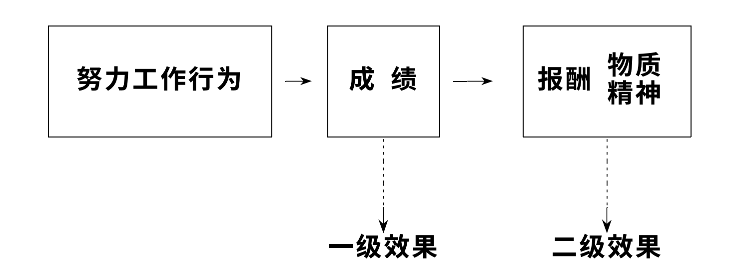


图 5.4.8 期望理论的一般模式

佛隆的期望理论认为，个人的行为是以达到特定目标的期望程度为基础的，对于特定目标的估价具有两个层次，即一级效果和二级效果，一级效果为二级效果的手段。期望也相应地具有两个层次：期望行为导致一级效果；由一级效果期望达到最终目标。

行为的二级效果或最终报酬是什么，仁者见仁，智者见智，有人重视金钱物质报酬，有人重视被社会承认的成果，有人重视声誉以及人际关系等，有很大的主观成分。

四、劳勒与波特：期望激励模式

在期望理论的基础上，劳勒和波特于1968年在《管理态度与工作绩效》一书中提出了著名的波特——劳勒激励模式。

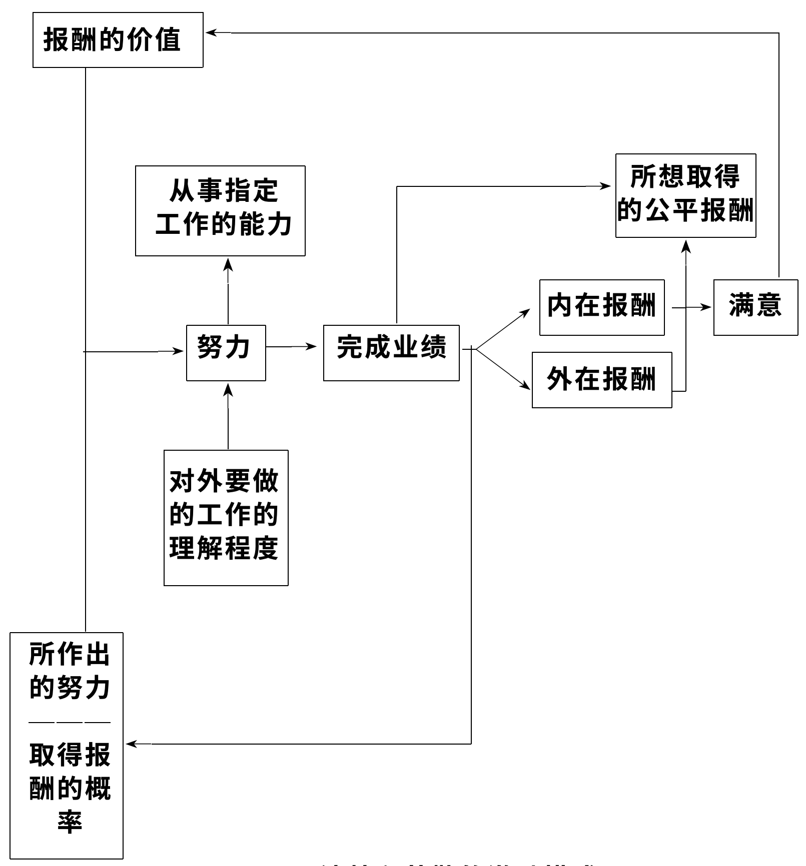


图 5.4.9　波特和劳勒的激励模式

在这一模式中，他们指出：一个人的努力程度是由工作所获得报偿的价值和个人感到努力后可能获得报偿的概率所决定的。但是，所需作出的努力和实际取得报酬的概率，则又反过来受到实际工作业绩的影响。显然，如果人们知道他们能做或者曾经做过这样的工作，则他们便可以更好地判断所需的努力并更好地知道报酬的概率。

这个模式所包括 的变量如下：

（1）努力程度指的是个人所受到的激励强度和由此产生的对工作付出的力量或消耗的能量，这个变量相当于佛隆公式中的激励力。

（2）工作成果指的是工作表现和取得的实际成果，它不仅决定于个人的努力程度，还决定于个人的其他条件，包括个人去做这项工作的能力（知识和技能）和他对所做工作的理解（对目标、所需进行的活动和有关任务的其他内容的理解程度），由于个人在这些方面存在着差异，因此，即使付出了同等的努力，其工作成果也不尽相同，如果通过个人的努力，取得了预期的工作成果，并通过信息反馈，就会提高其对此项目标的期望概率，并提高此项目标对个人的激励力。

（3）报酬是由工作成果带来的，它分为内在报酬和外在报酬，内在报酬是指工作本身产生的报酬，即成就感和自我实现感的满足。外在报酬是指工作之外的如工资、工作条件和地位的满足，这些报酬，按照他个人的观点，如果他认为是公平的话就导致满意，但是工作成果的大小，又会影响到他想要取得的公平报酬，我们容易理解，个人认为什么才是对他所作努力的公平报酬，必然会影响所得到的满意程度。同样，报酬的实际价值，也会受到满意程度的影响。

（4）满足是个人的一种内在的认知状态，表明了个人在实现了预期的目标和报酬所得到

的满意感觉，当个人从实现目标和报酬中得到了满足时，就会使其对此项目标所得报酬的评价提高，进而又会提高此项目标对个人的激励力，从而促使他对这项目标更加努力。

波特和劳勒的激励模式，更适当地描述了激励的系统，对于从事实际工作的主管人员来说，这个模式意味着应谨慎地估价报酬结构并通过周密的规划，目标管理以及由良好的组织结构清楚规定的职务和责任可将努力—业绩—报酬—满意的体系，结合进整个管理工作的系统。

五、公平理论

心理学理论认为，人的心理活动有个一般性特点，即有一种自然趋向平等，反对不公正和歧视的活动特征。就象俗话所说的那样：人心是杆秤，多与少，轻与重，自有衡量，个体公平与不公平的感觉，产生于社会比较之中，一个人不仅把自己的收入（如工资标准、奖金数量、工作成绩的认可以及其他因素）和支出（如个人的努力程度、付出劳动量的大小以及知识经验的多少等）相比较，而且还把自己的收入，支出与别人的收入，支出相比较，换句话而言，人们不仅关心个人努力所得的绝对报酬量，而且还关心自己的报酬量与别人的报酬量之间的关系，即相对报酬量。

1. 亚当斯的公平理论

美国心理学家亚当斯（J. S. Adams）最初提出了这个理论。该理论着重研究工资报酬分配的合理性、公平性对职工积极性的影响，公平理论认为，人能否受到激励，不仅会由于他们得到了什么而定，而且由他们看到别人（或以为别人）得到了什么而定。他们总是首先进行一番"社会比较"，如果他们发现自己的支出和收入比例相当时，就会心理平静，认为公平，于是心情舒畅，努力工作；相反，如果他们发现自己的支出和收入后比例不相当或低于别人时，就会产生不公平感，构成满腔的怨气。

2. 亚当斯的公平理论模式

究竟人们是怎样确定对自己的报酬是公平还是不公平的呢？1965 年亚当斯提出了关于公平关系的方程式，后来又称为公平理论模式：

$$\frac{Qp}{Ip}=\frac{Qo}{Io}$$

式中：Qp：代表一个人对他自己所获得报酬的感觉

Ip：代表这个人对他自己所投入的感觉

Qo：代表这个人对某个作为比较对象的人所得报酬的感觉

Io：代表他对那个作为比较对象的人所作投入的感觉。

这个公式表明：当一个人感到他所获得的结果与他投入的比值和作为比较对象的人的这项比值相等时，就有了公平的感觉；如果二者的比值不等，那就会产生不公平的感觉。

从某种意义上说，工作动机激励的过程，实际上是人与人之间进行比较，作出判断并据以指导行动的过程，所以说，公平理论可以称之为不公平理论，因为它主要研究在不公平情景下的激励状态，在管理工作中常有以下几种情况出现：①当自己的结果比别人少，这个人就会增加自己的结果，如工资低就要求增加工资；②当一个人感到自己的贡献比别人的贡献大的时候，他可能减少自己的贡献。例如，你的同事工作时间比你少，可收入与你一样，你就会减少自己的工作时间；③个人可能在心理上歪曲贡献或结果。例如，也许你认为你比参照人少做工作或者多拿报酬；④人们可能改变参照人或参照集体，在这种情况下，人们会简单地把自己和别人作比较；⑤人们可能辞去工作。在这种情况下，你会发现改变投入与产出比率，不如干脆辞去工作。

公平理论对于如何去激励人们并没有提出具体建议，但它确实对激励职工的工作表现提

出了总的方向。主要是职工不是在真空中接受激励的，不论这种激励方式是有形的，还是无形的，每个人都是把自己的贡献和结果结合起来考虑的。同样，职工的行为包括如何增减他们的贡献、增减结果，如何认识他们的工作环境等都可以通过公平理论得到更深的了解，并可增强管理者的激励技巧。

六、目标激励理论

目标激励理论旨在希望达到的结果，而不是着眼于内心的需要和激励过程，目标激励理论的代表人物是洛克。目标理论的基本前提是，如果职工有意识地建立一个目标，它就将影响到个人的工作表现。洛克发现，建立了目标的人们比没有建立目标时会得到较高水平的结果，而且建立了目标的人比没有建立目标的人工作表现更好。

其理论的基本模式是：

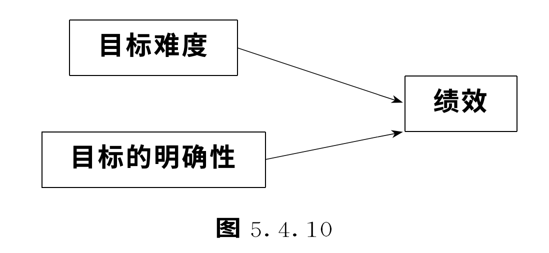


图 5.4.10

此模式表明，绩效主要是由目标难度和目标的明确性形成的。

(1) 目标难度和可接受性。通常，目标越难达到，可望得到的工作表现水平就越高。但是，如果目标超过了人们接受的程度，则会降低目标的效应。

尽可能使要求符合现实而又具有一定难度，无疑能刺激人们的完成感。因完成困难的目标而得到报酬，人们会受到激励而尽力争取达成下一个目标。

(2) 目标的明确性。对个人来说，设立具体目标会改善工作表现，也会提高个人和组织活动的效率。而且目标越具体，成功的可能性越大。

此外，目标可能与刺激有联系，而时间限制可能消弱与目标相关的生产。此外，在受教育程度较低，成就需要较低以及习惯于参与方法的人们中，通过参与方式建立的目标最有利。

七、强化理论

斯金纳(B. F. skinner)所提出的强化理论是以学习的强化原则为基础的对理解和修正人的行为的一种学说，强化是激励的继续，是在原有行为的基础上，对好的行为加以肯定、鼓励，使之保持和加强；对不好的行为加以否定、反对，使之消除或减弱，其过程如下列模式：

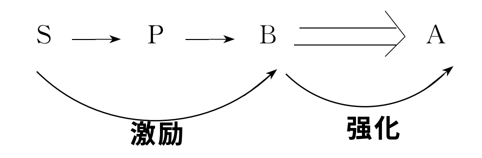


图 5.4.11

1.强化原理的主要观点

(1)强化因素是会使某种行为在将来重复发生的可能性增加的任何一种"后果"。

(2)正强化比负强化更能有效地激励一个人按某种特定的方式做工作。

(3)所期望取得的工作成绩应给予明确规定和表述,只有行为的目标明确而具体时,才能付给报酬,这时,报酬应该按照所期望的行为目标的方向来付给,对所谓连续接近目标付给报酬可以保证一个人能够持续地向着正确的方向前进。行为修正技术可以提供一种分等级的"强化进度表",人们可以"按图索骥",根据他们目前所在的地位持续地迈向行为目标。

(4)对工作成绩的反馈是强化的一种非常重要的形式,它能给执行者以鼓励和信心。

(5)应该明确区分训练的需要和激励(强化)的需要。

2.强化理论在企业管理中的应用

从上面我们可以得知,行为结果的性质及对这一结果的处理方法,决定或影响这种行为重复出现的可能性,也就是说,对积极性行为,给予及时的强化,那么这种行为重复出现的可能性就大。因此,强化理论运用于管理工作中,可通过如下几种方式进行:

(1)正强化。正强化是实行以工资、奖金、晋升、表彰等物质与精神奖励为主的方式,以保持或增强积极性行为的频率。

(2)负强化。这是预先告知人们某种不符合要求的行为可能引起的不良后果,以使人们采取符合要求的行为或回避不符合要求的行为,从而避免或消除不良后果。通过这种强化方式能从反面促使人们重复符合要求的行为,得到与正强化相同或相似的结果。

(3)惩罚。惩罚是一种负增强物,通过某种强制性和威胁性的后果来表示对某种行为的否定,借以消除此种行为重复发生的可能性,在惩罚之后,告诉被罚者应如何去做。当被惩罚者行为有改变时,应马上给予正强化,这样将会收到较为持久的良好效果。

(4)自然消失。自然消失是指对反应不加理睬。当某种行为发生之后,视而不见,听而不闻,不作表示,既不给正强化,也不给负强化,以表示对该种行为的否定,这个行为就会消失。

以上的四种强化手段,目的都是通过改变环境和改变个体的心理,来改变或控制个体行为。在什么情况下,使用哪种强化手段,必须从环境及个体的实际出发,有时是单独使用一种,有时是两种或三种交替或结合使用。

第二节　一般的激励方式

激励理论的花园里百花争艳,使人流连其中,乐而忘返,但问题是,它们对我们的实践有多大的指导作用?其可操作性如何?虽然激励是如此复杂并且因人而异,也不存在唯一的最佳答案,但我们还是可以采取一些主要的激励方式:

一、金钱

金钱不是万能的，但没有钱是万万不能的。金钱作为一种激励因素在过去，现在将来是永远不能被忽视的。无论采取工资的形式，计件工资（按一定质量水平生产的件数所取得的报酬）或任何其他鼓励性报酬、奖金、优先认股权、公司支付的保险金，或在作出成绩而给予人们的其他东西等形式，金钱总是重要的因素。而且正如某些作者所指出的那样，它在经济方面有重要作用，可以满足人们生理需要及其它一些物质需要；在非经济方面也有非常重要的作用，金钱往往有比金钱本身更多的价值，它的微妙与重要之处，就在于它还是一种象征性的力量。具体有：

如果职工绩效达到要求并获得奖励，那么钱可以成为有条件的强化作用力。

金钱既然如此重要，怎样才能使金钱很好地起到激励作用呢？

一般而言，把金钱作为有效的动机工具需具备下列必要条件：

（1）职工应该相信绩效与报酬成正比例发展，对那些技能高、责任重、危险性大、涉及面广的职务和贡献较大的个人，应给予较高的工资。

（2）要创造一种环境较好的绩效行为不仅与报酬，而且与表扬，得到提拨等因素相联系。

（3）要及时对表现好的职工进行关注或表扬，如果这样，就可以树立榜样，看做方向，激励群体向先进看齐，能形成你追我赶，力争上游的气氛。

如果这些条件能够得到满足，那么金钱的作用就较为显著，会给人留下较为深刻的印象。总之，通过研究，主管人员应该记住下面几件事：

（1）它是成绩的象征。工资的高低总反映出人的能力、成就与贡献的差别，所以有些人往往拿工资的高低来议论人的工作如何。

（2）它是获得最低生活标准的主要手段。金钱是获得最低生活标准的主要手段，虽然这种最低标准随着人们日益富裕而有提高的趋势。例如，一个人过去曾满足于一所小住房和一辆廉价汽车，可能现在却要有一所又大又舒服的房子和一辆豪华的轿车才能使他得到同样的满意。即使在这些方面，我们也还不能一概而论。对于某些人来说，金钱总是极端重要的，而对另外一些人可能从来就不那么看重。

（3）它是地位的标志。工资级别与职务等级往往联系在一起，超越一定级别后，在政治待遇、生活待遇上也发生变化，在别人的心目中地位也会发生变化。

（4）它是自尊的依据。工资待遇能维持与保护人的自尊心及优越感，满足人们自我表达与自我炫耀的需要。

①群体或组织绩效与奖励的关系与个体相比不那么明显。金钱作为一种激励因素，由于采取了确保在一个公司里各类主管人员的薪金适当类似的做法，往往多少有点减弱。换句话说，我们常常十分注意于确保人们的相应在级别上可以得到相同的或大体相同的报酬。这是可以理解的，因为人们通常参照同他们地位相当的人的收入来评价他们的报酬。

②任何一种奖励制度都有负作用，而个人奖金办法效果最差，因为互相攀比的结果会使个人脱离群众，影响奖励的绩效性。

③金钱只有当期望得到的报酬与目前个人收入相比相距甚远时，才能起到激励作用。现实生活中，许多企业给个人增加了工资和薪水，甚至支付了奖金，但没有大到足以激励这些接受者的程度。它们可能免于使人产生不满和不致另外去寻找新的工作，但除非它们大到足以使人感觉到有相当大的差距，否则，金钱便不会成为一种强有力的激励因素。

另外，管理人员在用金钱提高动机方面，还应注意这样一些问题：（1）上下级之间不能建立一种纯粹的金钱关系，而应建立一种相互信任的关系，否则就难以长久。（2）对个人绩效的具体

而言：

①参与使人人关心群体，对正确的群体规范更具有约束力作用。

②参与所体现的人人献计献策，使群体的决策更加科学、准确。

③参与使群体充分发挥出各自的潜能，更具创造性和开拓性。

二、参与

参与是指群体成员对于群体的一种态度，把个人与群体看成一个整体，荣辱系之，热忱关心。

作为激励理论和研究的结果而受到强有力支持的一种方法，就是职工参与管理。这一方法日益得到人们的认识和运用，毫无疑问，很少有人参与商讨和自己有关的行为（参与行动）而不受激励的。也不会有人怀疑：在一个工作中心里的大多数人是既知道问题之所在，又知道如何解决问题的办法的。因此，让职工恰当地参与管理，既能激励职工，又能为企业的成功获得有价值的知识。

因此，参与有着重要的意义。参与，从其导致的参加管理的行为对群体的影响而言，意味着：群体成员对群体关心、热爱，说明群体有极强的凝聚力；表明上级和下属关系融洽等等。

三、提高工作质量

工作质量的提高是一种非常重要的激励方式，是有非常广阔的发展前景。因此我们在采取激励方法时，应该着重加以考虑。

1. 改善工作环境

众所周知，温度和湿度对人的工作效率具有十分重要的影响。高温会使人产生热疲劳，寒冷又会使人的肢体灵活性下降，不仅效率低而且容易出事故。美国、日本等经过实验认为通常最合适的温度为16℃－18℃。湿度在45～65％之间比较合适。

此外，照明对人的劳动有影响，照度、光质、光色都会影响到人的感觉，实验证明，不同的工作应选不同的照度，不同的场所也应该选用不同的照度，对此工程心理学中有专门的研究。对人来说，光质和光色接近自然光为好，因为人的视力是在自然光下形成的。

合适的音乐能够营造一种良好的工作氛围。轻音乐可以放松劳动者的神经紧张，起到缓和精神疲劳的作用，提高工作效率；而噪音能引起听力障碍，加速视觉疲劳，给人带来不愉快感，引起神经紧张，降低工作效率；噪音使人烦躁，容易造成人际摩擦，严重会引起头痛、耳鸣。要采取措施消除噪音。

色彩对于工作环境而言，是一种非常有效的管理手段，能够改善工作环境、提高劳动效率。因此，在工作环境中，充分利用颜色的效果，选用合理的颜色，构成一个良好的色彩环境，这叫色彩调节。色彩实际上有三种属性：色相、彩度、明度。不同的色相起着不同的作用，红系统有暖感，在生理上有增强血压、加快脉博的作用，在心理上起兴奋作用，也会引起不安和紧张；黄系统在生理上近乎中性，有暖感，有增进食欲的作用；蓝系统有凉爽感，在生理上起降低血压及减缓脉博的作用，有心理上起镇静作用，有清洁感，大面积使用会产生荒凉感；绿系统在生理上和心理上都近于中性，有平静感。那么，绿黄相间的色相用于工作场合最合适。明度可用“V”表示，黑色明度为最小（v＝o），白色明度最强（v＝10），彩色可用“C”表示，无色彩的黑、白色、彩度最小（c＝o）彩色越鲜艳彩度越高。因此，根据这些原理选用适当的颜色，改善工作环境。例如，冷车间用有暖感的热色调，热车间可用有凉感的冷色调，北屋可涂有暖感的颜色，南屋可涂有凉感的颜色，食堂可涂黄色，娱乐场所可涂粉色。工作面和壁面的明度要相近，如果车间壁面

与工作面明度不同，眼移开工作面要调节，易使视力疲劳，工作面明度，V＝7.5～8，壁面明度取V＝8较合适。最不易使人疲劳，感觉良好的色彩调节是7.5G·Y·8/2，适合于办公室，设计室、研究室等，G为绿色相，Y为黄色相，8为明度，2为彩度。

2.工作丰富化

工作丰富化是一种设计工作，增强内在激励和提高工作生活质量的意图，工作丰富化和赫茨伯格的激励理论有密切联系，在这理论中，诸如挑战性、成就、赞赏和责任等都被认为是真正的激励因素。工作丰富化本身没有严格的固定的规则，美国的哈罗德·孔茨在《管理学》中提出了下列使工作丰富化的办法：①在决定某些事情如工作方法、工作顺序和工作速度，或接受还是拒收材料等方面，可给工人以更多的自由；②鼓励下属人员参与管理和鼓励工人之间相互交往；③让工人对他们的任务有个人责任感；④采取步骤以确保让职工能够看到他们的任务，对企业的产成品和福利方面是怎样作出贡献的；⑤最好在基层主管人员得到这种反馈之前，把职工的工作完成情况反馈给他们；⑥在分析和变动工作环境的物质方面，如办公室或厂房的质量、温度、照明和清洁卫生等，要让职工参加。

但是工作丰富化也有它的局限性：

尽管工作丰富化作为一种激励方式在理论上很有吸引力，但在丰富化的实际应用上却遇到许多问题。

首先，职工并不愿意丰富的工作，他们最需要的似乎是工作的安定和工资。况且，职工关心的是，改变任务的性质而使生产率提高以后可能意味着要失业。

其次，职工在实行工作丰富化以后，由于发展了新的技能和承担更多的职责，便自然而然地产生了增加薪水的要求。

第三，工作丰富化的局限性主要表现在对技术水平要求低的各种工作以及员工队伍上，对一个文化程度不高的工作队伍来说，工作丰富化可能要使组织承担大量的训练费用。并且，工作丰富化所要求的培训，有些难度非常大，如社交技能的培训等等。

第四，工作丰富化往往是强加于人的：告诉工人该如何如何做而不问他们是否愿意这样做，也不问问他们该怎样让他们对工作能更有兴趣。因此，对职工的预期影响可能大打折扣，从而导致失败。

因此，尽管工作丰富化可以增强激励和提高工作生活质量。但是，在实施工作丰富化的过程中有很多曲折，它并不仅仅是一种任意采用的和一厢情愿的激励方式。

3.工作范围

工作范围是一种内在的激励方式。工作范围是指一项工作的宽度和深度，宽度即在工作中所完成的不同活动的数目，而深度则意味着职工对如何完成这些任务的判断和控制的程度。那么，什么是高范围工作和低范围工作呢？高范围的工作指的是工作的宽度大、深度也大，例如教授；低范围工作则是指工作的宽度小、深度也小的工作，如传统的装配线工作，如果我们从激励的理论来看，高范围的工作比低范围的工作更是有内在激励，理查德·赫克曼、雷戈·奥顿进一步通过精确的模型论证了这一点（见图5.4.12）。

下面分别予以解释：

核心工作特性由以下五种内容组成的。技能的多样性是指在运用不同技能和才干完成工作方面，一项工作要求个人进行的各种不同活动的程度；任务的整体性指的是一项工作是整体的，并且工作的每一个部分和谐一致完成的程度；任务的重要性指的是工作对其他人生活有实质影响的程度；自主性是指在安排工作方面和决定用于完成这项工作的程度方面，工作提供给个人的实际自由、独立的判断力；来自工作的反馈指的是完成工作所要求的工作活动提供给个人关于其绩效的信息直接、明确的程度。

临界心理状态。赫克曼和奥顿认为，当职工体验到工作的意义，体验到对工作结果的责任，

以及当他了解其工作进度时，工作将是内在激励的。

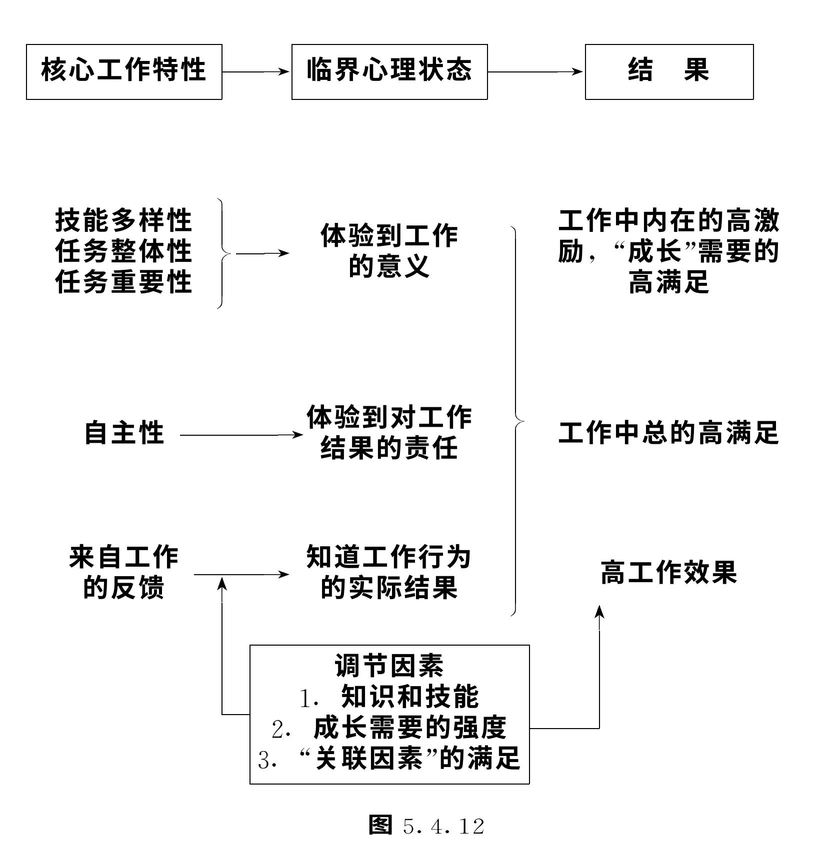


图 5.4.12

(注)参见《组织行为学》(美丁加里・约翰斯，第217页，求实出版社。从上述图中，我们可以看出对职工产生影响的几种“核心”工作特性，以及这种特性所激发的心理状态导致了与职工和组织有关的一定程度的结果，和某些其他因素（调节因素）影响这些关系的实际程度。

结果，在这些结果中最主要的是高内在激励。只有组织真正控制可提供绩效反馈的挑战性工作时，才会存在产生内存激励的关键性的先决条件，这些条件突出了工作与工作者之间的关系，工作者能够从工作本身获得激励，激励的结果是产生高质量的生产率，可以减少缺勤和离职。

调节因素，赫克曼和奥顿认为，激励潜能高的工作并不总能导致令人满意的结果，因此，调节因素显得尤为重要，调节因素包括以下三个方面：①与工作有关的知识和技能，即知识和技能薄弱的人将不能对激励潜能高的工作做出令人满意的反映。②成长需要的强度，也就是人们愿意通过完成工作得到满足较高层次需要的程度。③关联因素，指工资、监督和公司政策等，对这些因素满意的人比不太满意的人更关心挑战性的工作。

第三节　虚拟激励

知识经济的到来，网络使地球越变越小，信息流动速度加快。但同时，在人们感觉到人与人之间的地理距离因为计算机和信息技术而日益缩短时，也会深深感到人与人之间的心理距离

在增大。因而网络沟通和虚拟激励将成为知识经济时代管理学的重要课题。

一、授权基础上的目标激励

根据本篇前面几章有关人性以及领导和沟通理论，我们认为在知识经济时代，企业组织虚拟化后，领导者与被领导者往往不能直接面对面进行沟通和激励，目标管理将大大派上用场。

在目标管理中，通过让职工参与决策，然后层层分解企业目标，使每个员工都有一个明确的小目标，从而形成主人翁责任感，激发其自我领导，自我激励的热情，此谓目标激励。

为使目标方向明确，就要使目标尽量简化。所以，简化目标应当作为制定目标的一条原则。

目标是一种激励组织成员的力量源泉。从组织成员个人的角度来看，目标的激励作用具体表现在两个方面：①个人只有明确了目标才能调动起潜在能力，尽力而为，创造出最佳成绩；②个人只有在达到了目标后，才会产生成就感和满意感。

要使目标对组织成员产生激励作用，一方面要符合他们的需要；另一方面要有挑战性。目标要富于挑战性应当作为制定目标的另一条原则。另外，目标除有激励作用外，还有凝聚作用。组织是一个社会协作系统，它必须对其成员有一种凝聚力。一盘散沙的组织是难以发挥作用的，是不能够长期存在的。组织凝聚力的大小受到多种因素影响，其中的一个因素就是组织目标。特别是当组织目标充分体现了组织成员的共同利益，并能够与组织成员的个人目标取得最大程度的和谐一致时，就是能够极大地激发组织成员的工作热情、献身精神和创造力。而组织目标与个人目标之间潜在的冲突，则是削弱组织凝聚力的主要原因。

进行目标激励，在目标分解，工作任务分配时要考虑职工的特长和爱好。

给职工分配适当的工作，首先要把工作的知识和能力要求同工人的自身条件结合起来。企业生产经营活动中有许多道不同的工序和工作。这些不同的工作对人的知识和能力的要求是不同的。同时，每个人的文化知识水平和工作能力也是有差异的。合理地分配工作就是根据工作的要求和个人的特点，把工作与人有机地结合起来。也就是说，要根据人的特长来安排工作。

根据职工的特长安排工作就是要从“这个职工能做什么”，而不是从“他不能做什么”这个角度来考虑问题。领导者应该知道，每个人都有自己的优势和劣势。一方面，技术再高的人，也总有自己的不足之处。全才是难求的，因为人的精力是有限的，在通常情况下，人们只能把自己有限的精力集中于一个或少数几个领域钻研，所以总有一些领域是涉足不到的。另一方面，水平再低的人，也总有某个或某些独到之处。这就是“尺有所短，寸有所长”。善于用人，就是要认真研究每个人“长”在何处，“短”在何方，用其长而避其短，使每个人都能充分负荷。

另外，目标激励中，给每个员工的目标要明确，且难易适度。分配适当的工作，不仅要使工作的性质和内容符合职工的特点，照顾到职工的爱好，而且还要使工作的要求和目标富有一定的挑战性，能真正激起职工奋发向上的精神。怎样才能使工作的分配达到激励的效果呢？我们认为应使工作的能力要求略高于执行者的实际能力，即执行者的实际能力略低于（既不太低、又不过高）工作的要求。

二、自我领导下的成就激励

在虚拟化组织中，通过目标管理方式，分散在世界各地的组织成员能够明白自己的任务和责任，产生上述的目标激励。

另外，单个的组织成员独立办公（弹性工作制和家庭办公），具有一定的自我领导、自我控制功能，并对所有工作结果承担全部责任。一旦任务完成出色，则功劳百分之百归自己，在这样情况下，能形成一种强大的成就激励机制，刺激员工独立、成功地完成本职工作，追求个人的人

生价值。但在成就激励模式中，要特别注意以下：

1. 正确评价员工的劳动成果合理给予各类报酬

正确评价职工的工作成果，在此基础上给每个职工以合理的报酬，这也是激发职工积极性的一个重要因素。

工作报酬有两种：一种是物质上的，另一种是精神上的。物质上的报酬主要指工资或奖金；精神上的报酬主要指通过各种形式的表扬，给予一定荣誉，或对工作结果不理想者提出批评。

对职工来说，无论是物质方面的，还是精神上的，报酬的作用都可以是两方面的：一是通过报酬可以看出领导对自己这个阶段工作所做的评价，在某种意义上也反映了自己在领导心目中的地位；另一方面，报酬的获得可以使职工进行工作的原动力——需要得到满足（如精神上的表扬可以满足职工的荣誉感需要），或者可以提供满足需要的手段（物质报酬可以供职工去购买满足生理需要的生活用品）。在这同时，职工还会自觉或不自觉地总结这项工作与获得报酬的经验，以决定下个阶段在工作中应采取什么样的态度和表现。也就是说，对工作结果的评价和对报酬的付与会影响人们在下一循环的行为。

从报酬的作用来分，可以分为正报酬（奖）与负报酬（惩）。无论是物质上还是精神上的奖惩，都会影响人们的行为。因此，要从工作报酬的角度来持续、有效地调动职工的积极性、激发职工的工作热情，关键是要正确使用奖和惩这两种工具，即要做到“赏罚分明，赏要合理、罚要合情”。

2. 赏罚分明，形成激励的良性循环

欲使职工保持较高的工作热情，须使工作报酬公平合理。

职工是如何评价报酬的合理性的？一般来说，他们是经过两个层次的比较后才得出报酬合理与否的结论的。

合理地“赏”对于保持和激发职工的工作热情是必要的。但仅有精神上的表扬与物质上的奖励还是不够的。领导者还必须有效地去“罚”，即正确地使用批评这个武器。有效的批评可以帮助工人把工作做得更好。当工人工作中出现问题而自己又尚未发现时，领导者的及时批评可以帮助他发现问题，启发他找出原因，从而采取积极措施，积极纠正问题，减少个人和集体的损失。

要使职工感到报酬公平合理，就必须贯彻按劳分配的原则，把职工的劳动报酬和劳动成果挂起钩来。在目前的经济改革中，许多企业打破原有工资制的大锅饭形式，采取浮动工资的方法：即把工人月薪分成两部分，一部分作为基本工资，另一部分与奖金汇合成浮动工资。工人的每月报酬，除基本工资大体上保持不变外，其浮动工资完全根据他们在本期的产量、产值、成本、质量计划等的完成情况以及安全生产情况来决定。这就比较好地体现了按劳分配的原则。要使工人感觉到报酬公平，还要使标准统一化，即对于同样的工作，用同样的标准去评价成果，用同样的标准去付给报酬，去奖励与表扬。

第六篇

控制理论

第　六　篇

第一章　控制理论与控制技术

控制是管理活动六大职能之一，管理的目的是为了有效地实现组织的目标。在管理的诸职能中，计划与决策工作为整个组织作出总体规划和部署；组织工作通过组织结构设计、人员培训与配备，保证计划的落实和完成；领导工作是管理者运用职权和个人的人品、学识和威信去感染员工，调动员工的积极性；控制工作则是检查和监督组织活动的进展情况，发现偏差、分析原因，必要时采取措施纠正偏差，从而保证整个计划的顺利实现。

第一节　控制基础

一、控制的一般概念

控制是组织在动态的环境中为保证组织既定目标和各项计划的实现，而采取的一系列的检查、分析和纠正偏差的活动。

1. 控制的普遍性

控制是一种普遍存在的活动，在物理的、生物的以及社会系统中，控制活动随处可见。瓦特于1788年发明的蒸汽发动机就附有控制器装置，用调节蒸汽输入的办法控制发动机在不同负荷条件下的速度。在人体中，若干控制系统调节着体温、血压、运动神经的反应等。

调节室温的恒温器就是控制的实例。装好恒温器、选定室内所需温度之后，接通电源，其加热系统开始工作，提高室温。在加热过程中，室温由恒温器的热敏元件测定，并与原定的需要温度相比较。当室温达到要求，发出“断路”信号，即停止继续加热。此后，室温会逐渐下降，当降到低于标准温度下限时，另一“接通”信号反馈到加热系统，又开始工作，于是温度再度上升。如此循环往复，室温即可保持稳定。

2. 控制与计划的关系

控制就是检查工作是否按既定的计划、标准和方法进行，若有偏差就要分析原因，发出指示，并做出改进，以确保组织目标的实现。控制职能几乎包括了管理人员为保证实际工作与计划一致所采取的一切活动。由此可见，在管理的诸项职能活动中，控制与计划的关系尤为密切。二者密不可分，是同一事物的两个方面。控制工作使整个管理活动成为一个连续的循环过程。

（1）只有管理者获取关于每个部门，每条生产线以及整个组织过去和现在状况的信息，才

能制定出有效的计划，而这些信息中的绝大多数都是通过控制过程得到的。

（2）如果没有计划来表明控制的目标，管理者就不可能进行有效的控制。计划和控制都是为了实现组织的目标，两者是互相依存的。

（3）计划起着指导性作用，管理者在计划的指导下领导各方面工作以便达成组织目标，而控制则是为了保证组织的产出与计划一致而产生的一种管理职能。

（4）计划预先指出了所期望的行为和结果，而控制则是按计划指导实施的行为和结果。

二、控制的必要性

组织中的最高层领导首先根据组织所面临的内外部环境来设置组织目标，计划子系统根据目标和环境状况而制定管理计划。这些计划一方面下达给运行系统，付诸实施。另一方面要送到控制系统储存起来，以供日后与实际绩效比较。运行系统的有关投入，运行过程以及产品的信息要反馈给控制系统。控制系统在收集了这些资料以及外部环境的资料后进行分析，并同所储存的计划进行比较，最后决策是更正运行活动或是提出修改计划。

在现代组织管理中，控制之所以必不可少，是因为有以下三方面的原因：

1. 组织环境的不确定性

组织的目标和计划，是组织对未来一定时期内的努力方向和行动步骤的描述，任何组织的目标和计划都是在特定的时间、特定的环境下制定的，如果组织实际活动能按计划进行，那么也就无须进行控制。变化乃是亘古不变的规律，现代组织所面临的环境大都是复杂多变，在计划实施过程中，组织内外的相关因素都有可能发生变化，甚至发生重大变化。为了使目标、计划适应变化了的环境，为了保证组织目标、计划更好地实现，组织就必须通过控制来及时了解环境变化的程度和原因，从而对原定的计划和目标采取有效的调整和修正行动。

2. 组织活动的复杂性

随着社会生产力的不断发展，现代各种组织的规模和内部结构也日趋庞大和复杂。每一个组织要实现自身的目标，都必须从事一系列极其艰巨的活动或工作，而每一项活动又都可能涉及到组织的各个部门，因此组织不仅要制定明确的目标并进行总目标分解，而且在实施过程中要进行大量的组织协调工作。为了避免本位主义，使各部门的活动紧紧围绕着组织目标，保证每一项具体活动或工作的顺利进行，组织就必须对各部门及其活动进行大量的控制和协调工作。

3. 管理失误的不可避免性

认识并纠正错误是管理水平提高的重要标志，也是组织发展的必要前提，而控制是任何组织发现错误、纠正错误的有效手段。通过对实际活动的反馈，管理者可以及时发现失误；通过对产生偏差的原因的分析，可以使管理者明确问题之所在，从而采取纠偏措施纠正偏差。因此，控制是改进工作，推动工作不断前进的有效手段。

管理者通过他人完成任务，并负有最终的责任，为此，管理者就需要建立控制系统，以便使自己可以自始至终地掌握他人完成任务的情况和进度。控制与其他管理职能之间存在着密切的关系，计划、组织、领导职能是控制的基础，控制是在这三者的基础上对具体组织活动进行检查和调整的，离开一定的计划、组织、领导，控制就无法正常进行，控制要以计划为依据，有计划，有组织地进行；反之，控制是计划、组织、领导有效进行的必要保证，离开了适当的控制，计划、组织、领导都可能流于形式，得不到实效。控制职能无疑是十分重要的，但必须将其置于整个管理工作之中，不能过分强调它的独立作用，也就是说，控制本身不是目的，它仅仅是保证目标实现的手段之一。

三、人们反对控制的原因

不管一个组织的控制系统是多么有效，总会有人反对或抵制组织的控制。人们为什么会反对甚至抵制组织的控制呢？根据总结，其原因主要有：

1. 不恰当的控制点

即使不是面面俱到的控制，如果控制点选择不当，也会遭到反对和抵制。如：有的组织只注意产品的数量而不注重质量，有的大学生只强调教师出论著的多少而忽视教学等等，都可能会引起人们对控制的反感。

2. 过分的控制

有的组织企图对组织内所有的一切都进行严格的控制，结果是引起组织成员的普遍不满。一个组织对员工应何时上班、何时吃中饭、何时下班作一些控制是必要的，但若对员工上厕所的次数和时间都进行控制，恐怕就有点过分了。如果一个组织对员工增加一些额外的无理控制，那么矛盾就可能激化。一般地，人们越是感到控制过分，反对和抵制控制的情绪也就越剧烈。

3. 不公平的报酬

有时，人们反对控制是因为管理者未能根据考评的结果给予公平的奖惩。如果考评归考评，奖惩归奖惩，人们就会觉得这样的考评是没有必要的。

4. 责任制度问题

效率高的控制系统往往都明确地规定各人的工作职责，若职责不明，就容易被一部分人钻空子，因为组织中常常有一部分人不坚守岗位好好工作。当制度不明时，这些人一但在自己的工作中出了问题时，就千方百计地推卸自己的责任，反对和抵制组织对自己的控制。

四、抵抗控制的方式

当人们反对控制时，常常会以下面几种方式表现出来：

1. 对抗某项制度

例如，企业的部分经理们经常会虚报预算，以预防其所在部门的经费被削减。而员工们如果不喜欢组织的某条规定，就往往会玩点儿小花招，一味死把它的字眼为自己辩护，却根本不顾那条规定的用意。

2. 提供片面的或错误的信息

无论是经理还是员工，向上汇报自己的工作失误总不是件令人愉快的事，因此，有的信息会被故意拖延，汇报时遮掩实情，甚至篡改得面目全非。

3. 制造控制的假象

当向上级汇报工作时，人们常说的一句话就是“一切正常”，而事实上可能存在着很多的问题。

4. 故意怠工与破坏

假如管理者把有的标准定得不合理，员工们会以故意怠工的方式来进行对抗。而管理人员为了证明某一套控制方法不灵，就会有意地制造混乱，弄出一大堆问题。

五、管理者的对策

人们反对和抵制控制的原因和方式是多种多样的。面对人们的反对和抵制，管理者应如何

处理呢？以下是一些可供采用的方法：

1. 让尽可能多的人参与控制

参与可减少和避免人们对变革的阻力。让尽可能多的人参加对计划和控制系统的制定，可以使参与的人在遵守和执行控制中负有更大的责任心，参与的人越多，反对和抵制的力量就会越小。

2. 建立有效的控制系统

要想进行顺利而有效的控制，就必须从一开始就建立一个高效率的控制系统。如果控制围绕着计划目标，又有重点、有灵活性、及时性、准确性和合理的奖惩制度的话，就会减少或避免过分控制、控制不当等问题，同时也可逐渐使那些对工作不负责的人意识到自己应该担负的责任。

3. 采用目标管理

采用目标管理可减少人们对控制的反对和抵触情绪。因为目标管理是由管理者和下属共同制定目标和有关标准的，每一个人事先都清楚自己即将得到的报酬，并且目标管理把计划与控制系统紧密结合，因此，人们自然会减少对控制的不满。

4. 建立记录备查制度

为了明确责任和便于解释，要建立各方面的记录备查制度。例如，一个车间主任认为他这个车间之所以未能达到原定的降低成本的要求，是因为原材料的涨价。如果控制信息系统记载着各种原材料的进价的话，就可很快查出这个主任的解释是否正确，并确定相应的责任。因此，建立平时的各方面的记录备查制度可减少人们对控制的反对情绪。

第二节　控制的过程

一、控制的基本前提

组织内任何形式的控制，都有一定的前提条件。这些前提条件是否充分，对于控制过程能否顺利展开有很大的影响。控制的前提条件主要包括以下几个方面：

1. 限定子系统的范围

一项正规的控制模型可能是为某一个职工、某一个部门或者整个组织建立的，而控制本身可能是针对专门的投入、生产过程或者产出。比如，在造酒厂对投入进行控制是要控制酿造的时间、温度，而且要对酿造过程的各个阶段进行抽样化验。对产出进行控制是要把造好的酒很好地储存起来。所以，要制定一项正规的控制措施，首先就要明确是为谁制定的，目的是什么，即确定子系统的边界。

2. 要有一个科学的、切实可行的计划

控制的目的是保证组织目标与计划的顺利实现。控制工作是以预先制定的目标和计划为依据的。控制工作的好坏与计划工作是紧密相联的。组织在行动之前制订出一个科学的，符合实际的行动计划，是控制工作能取得成效的前提。相反，如果一个组织没有一个好的计划，或者有一个会导致组织走向失败的计划，那么控制工作做得越好就越会加速组织走向失败的进程。因此有效控制是以科学的计划为前提的。

3. 要有专司控制职能的组织机构

控制工作主要是根据各种信息，纠正计划执行中出现的偏差，以确保组织目标的实现。要做到这一点，就要有专司控制工作的组织机构，建立、健全与控制工作有关的规章制度，明确由何部门、何人来负责何种控制工作。一个组织，如果没有专门的控制机构，而由各部门自行监督、自行控制，那么就难以防止执行部门出于对自己的切身利益的考虑而出现故意掩盖、制造假象、阳奉阴违等情况，或由于忙于贯彻指令、无暇顾及调查研究、分析评价而难以反映真实的情况。因此，控制机构与相应的规章制度越健全，控制工作也就越能取得预期的效果。

4. 识别所要测量的特性

在控制过程中必须识别所要获得的信息的种类。若建立正式控制过程，需要较早地确定以下内容：第一，能够被测量的特性是什么？第二，获得与所期望的目标相关的每个特性信息的成本如何？第三，是否每个特性的变化都影响子系统达成目标？在识别所要测量的特性之后，管理者就要把那些能够测量的特性挑选出来，这时，选择原则或称帕累托定律很有帮助。这个定律认为，在任何一群被控制的元素中，少量的元素总是能解释大量的结果。上一章中讲的目标管理也是基于这种原则，直接控制目标就是控制少量的但关键的要素，而这些要素足以说明结果中的主要内容。

5. 要有畅通的信息反馈渠道

控制工作中的一个重要步骤就是要将计划执行情况及时反馈给管理者，以便管理者对已达到的目标水平与预期目标进行比较分析。这种信息反馈的速度、准确性如何，直接影响到控制指令的正确性和纠偏措施的准确性。因此，订好了计划，明确了各部门、各人在控制中的职责以后，还必须设计和维护畅通的信息反馈渠道。信息反馈渠道的设计要抓住两点：确定与控制工作有关的人员在信息传递中的任务与责任；事先规定好信息的传递程序、收集方法和时间要求等事项。有了畅通的信息反馈渠道，控制工作才能卓有成效地进行下去。

二、控制的基本过程

控制是保证各项活动达到预期效果的职能。整个控制系统要收集、储存和传递各种有关管理的信息；同时要影响工作行动。

尽管有了计划、有了组织、有了领导，仍不能确定各项既定工作都能圆满完成，工作靠人去做，人有不同的才能、动机和态度；计划本身因环境变化也需要修正，这些都需要“控制”这个职能来加以管理。

不论是生产线的主任还是政府管理部门的首长，他们所采取的控制程序的要点是一样的。

1. 制定标准、发布计划

由于控制的设计必须以计划作标准，因此在控制过程中，第一步应制定计划。由于计划在细节上复杂程度各不相同，而且管理者通常不能注意到每一件事，因此应制定出特殊的标准。标准在定义上只是衡量绩效的尺度。它们是在整个计划表中选出来的几个点，在这些点上衡量绩效，使管理者在执行计划时，不需注意每个步骤就可知道事情进展如何。

标准可分为许多类，其中最好的标准是确实的目标。无论从量或质的方面来看，它们都规则地存于操作良好的目标管理系统中。

2. 收集数据、衡量绩效

收集数据是为了获得每个预定特性的度量情况。收集数据的工作可以由人来做也可以由机器来做。数据既可以由施加控制的人或群体来收集，也可以由被控制的人或群体来收集。在后一种情况下，数据有失真的情况。如果否定的数据是被用来作为批评或惩罚被控对象的依

据，那么被控制者就可能曲解或隐瞒数据。

所谓衡量绩效就是找出实际工作与标准之间的偏差信息，根据这种信息来评估实际工作的优劣。

控制仅有标准是不够的，只有实际工作成果也不能保证公正客观地评价业务活动，只有将实际工作成果和标准进行对比，找出差异，才能对业务活动进行客观的公正的评价。不应把实际工作成果简单地理解为某项工作或某个项目的最后结果，有时它可能是中间过程或状态本身，有时它也可能是由中间过程或状态推测出来的结果。

3．鉴定偏差、剖析原因

通过实际业绩同控制标准之间的比较，我们可确定这两者之间有无差异。若无差异，工作按原计划继续进行；若有差异，则首先要了解偏差是否在标准允许的范围之内。若偏差在允许的范围之内，则工作继续进行，但也要分析偏差产生的原因，以便改进工作，并把问题消灭在萌芽状态；若差异在允许的范围之外，则首先应及时地深入分析产生偏差的原因。

搞清原因是采取相应措施的基础。差异分析首先要确定偏差的性质和类型。偏差的产生，可能是在执行任务过程中由于工作失误而造成的，也可能是由于原有计划不周所导致的，必须对这两类不同性质的偏差作出准确的判断，以便采取相应的纠偏措施。

偏差可分为正偏差和负偏差。正偏差是指实际业绩超过了计划要求，反之则称为负偏差。

4．采取措施、纠正偏差

在深入分析产生差异的原因的基础上，管理者要根据不同的偏差，不同的原因采取不同的措施。一般而言，控制措施可从以下几方面进行：

（1）改进工作方法。达不到原定的控制标准，工作方法不当是主要原因之一。

（2）改进组织和领导工作。控制职能与组织领导职能是相互影响的。

（3）调整或修正原有计划或标准。偏差较大，有可能是由于原有计划安排不当导致的；也可能是由于内外环境的变化，使原有计划与现实状况之间产生了较大的偏差。

偏差的矫正可以根据能反映组织结构的标准来进行。通过标准来衡量工作绩效，通过绩效来校正偏差。

通过绩效来校正偏差，是整个管理系统中控制功能和其他管理功能的焦点，管理者可重新制订计划或修改目标来矫正偏差。

控制工作不限于根据标准来衡量绩效，更应在绩效不好时矫正偏差。这种控制功能与其他管理功能的重叠现象，说明了管理工作的一致性。显示出管理程序是一个完整的系统。

第三节　控制类型

随着控制论在管理学中的不断应用，控制的分类研究也日益重要。由于不同组织中控制的性质、内容、范围、技术手段各不相同，控制可以分成许多类型。在实际管理工作中，人们能够根据实际情况选择合适的控制类型。常用的划分标准如下：

一、按有无中间媒介划分

按控制者和被控制对象之间有无中间媒介可以将控制划分为直接控制和间接控制二种。

1. 直接控制

直接控制是控制者与被控制者直接接触，而不通过任何中间媒介而施行的控制形式。

从微观上讲，直接控制在各类经营性或非经营性组织中，表现为主管人员与被管理人员之间的直接信息交流和控制活动。如：生产性企业中，生产现场调度、现场质量检验活动等等都是直接控制的实例。

从宏观上讲，国家与企业的关系，如果通过直接的行政手段来实现，就认为是直接控制。

例如，在计划经济时期，我国政府与企业之间的关系是一种领导与被领导、控制与被控制的关系，而且多数领导和控制手段都可归属为一种直接的行政控制。

2. 间接控制

间接控制是控制者与被控制对象之间并不直接接触，而是通过一定的中介媒质而实施的控制形式。

间接控制在各类组织中广泛存在，但由于这种控制方式不像直接控制那样明显，而常常不让人们觉察。在企业中，总经理对全体员工的控制，一定要通过各级中、低层管理人员和各类规章制度、规划和计划来实现，真正由总经理实施直接控制的人员通常只有几名部门经理及总经理的几名高级助理。

在宏观经济管理活动中，国家不直接控制企业的生产经营活动，而是通过各种经济杠杆来调节市场，从而引导企业，但又不让整个国民经济失控。这种控制方式就是间接控制。

二、按控制活动的性质划分

按控制活动的性质可以将控制分为预防性控制和纠正性控制。

1. 预防性控制

预防性控制要求在事故没有发生以前，要将各种隐患消灭在萌芽状态。所谓“防火”就是这种思想的典型应用。

采取预防性控制是为了避免产生错误和尽量减少今后的纠正活动，防止资金、时间和其他资源的浪费。例如，国家强调法制，制定较详细的法律条文并大力宣传，就是预防性控制措施，人人知法、人人懂法，可最大限度地减少那些由于不知法不懂法而导致的违法行为。一般而言，规章制度、工作程序、上岗培训等都起着预防控制的作用。在设计预防性控制措施时，人们所遵循的原则都是为了更有效地达成组织目标，但要使这些预防性的规章制度等能真正被遵从，还要有良好的监控机构加以保证。使用这种控制类型要求对整个活动的关键点有比较深刻的理解，要能预见问题。

从企业经营管理的角度来看，预防性控制的具体做法是，培养更好的管理人员，使之能熟练地应用管理的概念、原理和技术，能从系统的观点来观察管理问题，从而消除由于管理不善造成的不良后果。

预防性控制以下列假定为前提：①合格的管理者所犯的错误最少；②管理的基本概念、理论和方法可用来衡量工作的成效；③管理的基本理论、方法的应用情况是可以评价的。这里特别强调管理人员的素质和管理知识的运用，目的是使控制具有预防性。

预防性控制的提出是有其作用的：①在对管理人员委派职责时能有较大的准确性；②它鼓励用自我控制的办法进行控制，增强管理人员纠正失误的自觉性和主动性；③可减少更正性控制的时间和费用支出；④在上下级之间获得心理上的效应，使人际关系密切起来。

2. 更正性控制

在实际管理工作中，更正性控制使用得更普遍。采用更正性控制往往是由于管理者没有预见到问题，其目的是，当出现偏差时采取措施使行为或活动返回到事先确定的或所希望的水

平。例如，国家发现某些地区走私现象严重，为了改变这种状况，便在交通要道上设立一些检查站，以期减少走私活动。再如根据审计制度对企业定期进行检查，以及时发现问题、解决问题等。

三、按有无外力介入划分

根据有无外力介入可以将控制划分为开放控制(Open—loop system)和封闭控制(closed—loop system)。

1. 开放控制

开放控制是指被控制系统的某些或全部组成要素是不能自变的，它们不是这个系统的完整部分，为了保持控制，需要有系统之外的力量的介入。例如，要使室内照明系统保持适当的亮度，安装一电动计时器，上午七时断开电路，把灯熄灭，下午五时接通电路，把灯开亮。这里没有根据亮度调节的测量、比较和驱动装置，而是由系统之外的计时器根据时间来调节，且不考虑不同的季节和气侯条件对亮度的影响。其结果，接通或切断电路的时间不一定切合需要，室内亮度未必适当。

2. 封闭控制

封闭控制是指被控制系统的全部要素都是自变的，组成完整系统，为了保持控制，不需要系统以外的力量。例如在室内照明系统中配上能对亮度不断监视的光电管而不装电动计时器，并预先规定适当的亮度界限(储存在记忆装置内)。当室内亮度暗于规定界限时，光电管就发出信号自动接通电路，把灯开亮；反之，就断路关灯。这种控制系统也被广泛应用于控制室外的路灯、街灯、航标灯等。

生产控制系统理应是封闭控制，不过由于它远比上述室内照明系统更为复杂，难以做到完全自动化。许多生产系统由人来控制，在衡量、比较和纠正等步骤都依靠人去进行。在一些高度自动化的生产系统中，其生产控制更多的依靠技术，即可自动进行。

四、按控制点的位置划分

控制可以按控制点的位置不同，划分为事前控制、现场控制和事后控制。三种控制的位置如图 6.1.1 所示：

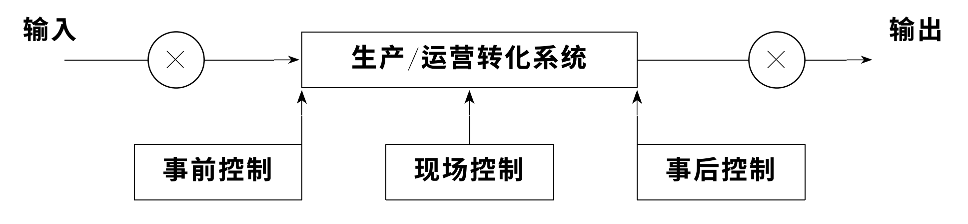


图 6.1.1　控制点的位置

1. 事前控制

事前控制位于制造过程的初始端，投入与制造过程的交接点就是控制活动的关键点。这一点既是整个活动过程的开始点，又是整个活动时间的开始点，所以它具有特殊的意义。它可以防止组织使用不合要求的资源，保证组织的投入在数量上和质量上达到预定的标准，在整个活动开始之前能剔除那些在制造过程中难于挽回的先天缺陷。这里所说的资源是广义的，它包括

人力、物力、财力、技术等所有与活动与关的因素。

事前控制主要是对活动最终产出的确定和对资源投入的控制，其重点是防止组织所使用的资源在质和量上产生偏差。因此事前控制的基本目的是：保证某项活动有明确的绩效目标，保证各种资源要素的合理投放。可以说，计划是典型的事前控制。市场调查和可行性分析、入学考试和体检、对投入要素的检测等，均属于此类。

2. 现场控制

主管人员深入现场检查和指导下属的活动称为现场控制，它包括指示适当的工作方法和工作过程；监督下属工作；发现偏差立即纠正。随着计算机的普及和在数据收集、传递、储存方面的应用，事件一发生，就有相关的信息出现（称为实时信息），为实时控制创造了条件。例如航空公司的机舱座位信息，能立即回答航机班次、旅行日期地点、售票情况；厂长也有可能随时了解正在生产的情况、进度和累计工时消耗、延误情况，为现场控制提供了方便。

现场控制都在现场进行，而遥控不易取得良好的控制效果。指导和监督应该遵循计划中所确定了的组织方针、政策与标准，临时确定或由个人主观确定新标准，将导致标准的多样化，无法统一测量和评价。再有，指导和控制的内容应该和被控制对象的工作的特点相适应，对于简单重复的体力劳动也许采取严厉的监督可以导致好的效果，而对于创造性劳动，控制的内容应转向如何创造出良好的工作环境，并使之维持下去。此外，现场控制的效果还与指导者或控制者的个人素质密切相关。例如，工厂的质量检验人员由技能和知识均好的老工人担任，效果就好些；纠正违反交通规则者的行为效果和交通警察的个人态度关系较大。

3. 事后控制

事后控制的主要特征是，根据事先确定的控制标准对实际工作绩效进行比较、分析和评价。事后控制的最终目的是根据对实际工作绩效的评价，为未来的事前控制和事中控制打下基础。

事后控制是历史最久的控制类型。传统的控制办法几乎都是属于这种类型，传统的质量控制往往局限于成品的检查，把次品或废品挑选出来，以保证出厂的产品都符合质量标准，这是典型的事后控制。这种控制位于活动过程的终点，把好这最后一关不会使错误的势态扩大，有助于保证系统外部处于正常状态。但是事后控制的致命缺陷在于整个活动已告结果，活动中出现的偏差已在系统内部造成损害，并且无法补偿。试想一下，一位通过最后审查而确定的不符合条件的大学毕业生。即使让他肄业，学校花在他身上的时间、经费也无法弥补了。

五、按控制信息的性质划分

按照控制信息的性质可以把管理控制划分为反馈控制和前馈控制。

1. 反馈控制

反馈控制就是用过去的情况来指导现在和将来。控制论的创始人维纳（Winer Norbert）曾指出，自然界经由信息反馈来发现错误，并引发更正错误的行为过程，以此来控制它们自身。维纳的控制论及控制系统几乎适合于一切控制过程。例如，汽车的自动调速装置是一个物理反馈运动的过程；人的体温、血压、细胞数量之所以能维持正常水平也是借助于生物方面的反馈控制过程来实现。即使是人类社会这样一个巨大的系统，也是不断地分析过去的信息来指导将来的发展进程。在实际工作当中，管理人员在分析偏差产生的原因之后，必须设计出采取更正措施的程序或方法。以便确保更正活动达到预期的目的。

主管人员分析以前工作的执行结果，将它与控制标准相比较，发现偏差所在及其原因，似定纠正措施以防止偏差发展或继续存在。反馈控制并不是最好的控制，但是广泛使用着这种控制，主要是因为现在的预测方法受各种条件限制；人还会在执行计划中出现失误。

在管理中使用最多的反馈控制有财务报告、标准成本报告、质量控制报告和工作人员成绩评定等。

2. 前馈控制

自维纳创立控制论以来，反馈控制几乎成了控制论的代名词，其实在人体系统和其他有机系统中还存在着另外一种控制类型——前馈控制。

前馈控制的特点在于监视运行系统的输入，预测此输入将给输出带来的影响，如预测结果不符合原定的目标、计划或工作标准，就采取必要措施调整输入，借以保证原定标准的实现。反馈控制与前馈控制的比较示意如图 6.1.2。

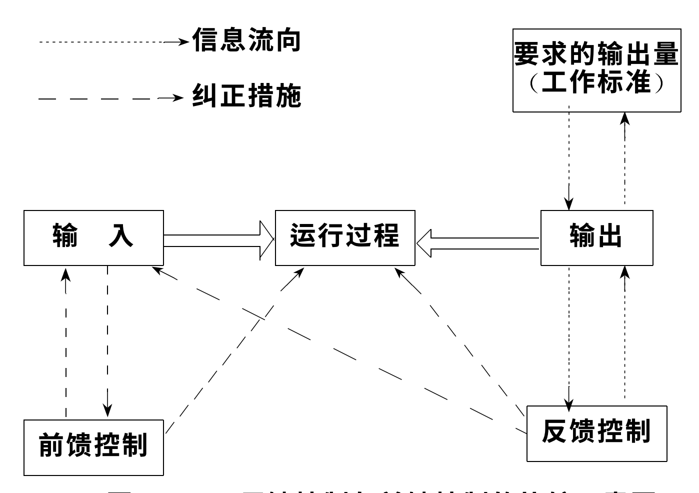


图 6.1.2　反馈控制与前馈控制的比较示意图

由于反馈控制过程中，难免有一个时间延迟，影响了管理的有效性。为了使管理控制有效，管理者所需要的控制系统应该是：即时告诉他们采取修正行动，以及如果他们现在不去处理某些事情就会发生问题。一个系统的输出，一项计划的结果，它们所产生的简单反馈对控制说来还不够好。

六、按控制权限的集散程度划分

按控制权限的集散程度，控制可以分为集中控制、分散控制和分层控制。

1. 集中控制

集中控制就是在组织中建立一个控制中心，由它来对所有的信息进行集中统一的加工、处理，并由这一控制中心发出指令，操纵所有的管理活动。如果组织的规模和信息量不大，且控制中心对信息的取得、存贮、加工效率及可靠性都很高时，采用集中控制的方式有利于实现整体的最优控制。企业中的生产指挥部、中央调度室都是集中控制的例子。

2. 分散控制

当组织十分庞大，规模和信息量极大时，就难以在一个控制中心中进行信息存贮和处理。在这种情况下，集中控制会拉长信息传递时间，造成反馈时滞，使组织反应迟钝、决策延误时机，并且一旦中央控制发生故障或失误，整个组织就会陷于瘫痪，由于无其他替代系统存在，风险很大，此时就宜采用分散控制方式。

分散控制对信息存贮和处理能力的要求相对较低，易于实现；由于反馈环节少，因此反应

快、时滞短、控制效率高、应变能力强；由于采用分散决策方式，即使个别控制环节出现了失误或故障，也不会引起整个系统的瘫痪。但分散控制可能会带来一个严重后果，即难以取得各分散系统的相互协调，难以保证各分散系统的目标与总体目标的一致性，从而会危及整体的优化，严重的甚至会导致失控。

3. 分层控制

分层控制是一种把集中控制和分散控制结合起来的控制方式。它有两个特点：一是各子系统都具有各自独立的控制能力和控制条件，从而有可能对子系统的管理实施独立的处理；二是整个管理系统分为若干层次，上一层次的控制机构对下一层次各子系统的活动，进行指导性、导向性的间接控制。在分层控制中，要特别注意防止缺乏间接控制、自觉不自觉地滥用直接控制，并多层次地向下重叠地实施直接控制的弊病。

七、按控制来源划分

按照控制来源可以把控制分成三种类型，即正式组织控制、群体控制和自我控制。

1. 正式组织控制

正式组织控制是由管理人员设计和建立起来的一些机构或规定来进行控制，像规划、预算和审计部门是正式组织控制的典型例子。组织可以通过规划指导组织成员的活动，通过预算来控制消费，通过审计来检查各部门或各个人是否按照规定进行活动，并提出更正措施。例如按照规定对在禁止吸烟的地方抽烟的职工进行罚款，以及对违反操作规程者给予纪律处分等，都属于正式组织控制的范畴。在大多数组织中，普遍实行的正式组织控制的内容有如下几方面：

（1）实施标准化。依靠管理人员的设计和监督，制订出标准的工作程序以及生产作业计划等。

（2）保护组织的财产不受侵犯。比如防止偷盗、浪费或错误地使用组织资源。这包括设备使用记录、审计作业程序以及责任的分派等。

（3）质量标准化。它包括产品或服务的质量。主要采取的措施有对职工培训、工作检查、统计质量控制以及激励系统。

（4）防止滥用权力。这可以通过明确的权力和责任制度、工作说明、指导性政策、规则以及财务方面的要求来完成。

（5）对职工的工作进行指导和测量。这可以通过评价系统、产品报告、废品损耗、直接观察和指导等方式来完成。

正式组织控制还有其他的用途，如确保组织获利和继续生存与发展等。

2. 群体控制

群体控制基于群体成员们的价值观念和行为准则，它是由非正式组织发展和维持的。非正式组织有自己的一套行为规范。尽管这些规范并没有明文规定，但非正式组织中的成员都十分清楚这些规范的内容，都知道如果自己遵循这些规范，就会得到奖励。这种奖励可能是其他成员的认可，也可能是强化了自己在非正式组织中的地位。如果违反这些行为规范就可能遭到惩罚，这种惩罚可能是遭受排挤、讽刺、甚至被驱逐出该组织。例如建议一个新来的职工自动把产量限制在一个群体可接受的水平，就是群体控制的一个例子。群体控制在某种程序上左右着职工的行为，处理得好有利于达成组织目标；如果处理不好将会给组织带来很大危害。

3. 自我控制

个人自我控制是个人有意识地去按某一行为规范进行活动。例如，一个职工不愿意把公家的东西据为己有，可能是由于他具有诚实、廉洁的品质，而不单单是怕被抓住遭惩罚。这是有意识的个人自我控制。

自我控制能力取决于个人本身的素质。具有良好修养的人一般自我控制能力较强，顾全大局的人比仅看重自己局部利益的人有较强的自我控制能力；具有较高层次需求的人比具有较低层次需求的人有较强的自我控制能力。

以上三种控制（正式组织控制、群体控制和个人自我控制）有时是互相一致的，有时又是互相抵触的。这取决于组织对其成员的教育和吸引力，或者说取决于组织文化。有效的管理控制系统应该综合利用这三种控制类型并使它们尽可能合谐，防止它们互相冲突。

八、按控制的目的划分

并非所有的控制活动都是为了维持原有系统的存在与稳定。从控制的目的来讲，有的控制活动的目的却偏偏要使原有的系统不断产生离心运动，使原有系统失去稳定性，最后被彻底破坏，以至崩溃，而形成新的系统。前者为自稳控制，后者为重组控制。

这两控制类型所涉及的反馈机理正好相反，一为负反馈，另一为正反馈。负反馈是指系统出现的差异超过容许范围以外时，它就会作出反应，采取反方向的行动去纠正差异，实现原定的目标或状态。正反馈则相反，它在发现差异后作出的反应是采取同方向的行动去扩大差异，使系统朝着越来越偏离现状的方向运动。

自稳控制可解决系统稳定性问题，却无法解决系统的形成问题。正反馈方式的作用是强化，促进系统的形成和成长。例如许多磁针乱放在一起，处于无组织状态；假定某几个磁针方向偶然一致，就会产生较强的磁场，不久所有磁针都变得方向一致，形成新的大磁针系统。这样形成的系统称为自组织系统，系统的自组织过程是具有序度不断增加的过程。在人们日常生活中，自稳控制的事例比比皆是，例如，银行的保安保卫制度，家用电器中冰箱、空调的工作原理，无不体现出自稳控制的特点。

所谓重组控制，就是运用正反馈方式，形成新系统或使系统从原稳定状态过渡到新稳定状态。重组控制较自稳控制更为高级和复杂。系统在追求稳定性的过程中，除自稳控制外，还应有重组控制，生产控制过程也是如此。一些新理论、新技术的采用，往往能显著提高生产技术水平和管理水平，使生产技术和管理水平发生飞跃，上一个新台阶。另外，我国历史上，历朝历代的农民起义，在推动社会变革过程中，体现出重组控制的特点。

第四节　常用控制技术——预算

前三节介绍了控制的概念、步骤和类型，本节开始介绍常用的几种控制技术和方法。从控制对象来看，常见的控制方式主要有财务控制、时间控制、质量控制、安全控制、污染控制和员工行为控制。

在传统管理中，使用最广泛的控制技术就是预算。在非预算的控制技术中，使用较多的有甘特图和网络图、程序控制、统计分析与专题分析等。

一、预算控制基础

在管理控制上，广泛使用的技术是预算。有些公司，过去主要因为没有很好的应用预算，因此，经常使用“利润计划”的名称来取代其预算制度。

1. 预算的概念

预算是用数字的形式来表示未来某一确定期间的计划。所以预算可说是用数字方式对预期结果的一种表示方法。这种结果可以是财务方面的，像收入、支出以及资本预算；也可以是非财务方面的，像材料、直接工时、实际销售量或产量等方面的预算。有时我们说财务的预算代表计划的"金钱化"。

有时人们不了解为什么预算必须以计划为基础。事实上，一些企业，特别是那些非商业机构，是在没有清晰计划的情况下制定预算的。但是，在这种情况下，用来支付职工薪金、办公室、设备、以及其他费用的钱，就成为企、事业单位的决策者和管理者之间协商的事情。其结果往往是资金不能分到要完成目标而真正需要钱的地方。这类情况经常发生在政府和大学的预算中。只有在具备了清晰的目标和完成目标的行动计划时，上级权威人士才知道要完成任务需要多少钱。

根据上述预算的概念，我们可以推知预算具有以下特征：

（1）预算是有时间期限的。预算期的长短视具体活动的不同性质而定。现金预算期可能是一个星期或一个月，生产的预算期则可能是一个月或一年，固定资产的投资预算则可能长达几年。总的来说，预算期越长，就越需要经常加以审查和修正。

（2）预算是一数字化的计划。预算的关键在于定量化，不对一项活动的主要因素进行定量化，就难以对此项活动加以评价和控制。预算不仅要明确最终的考核指标，而且要说明资金投入的数量和时间。

（3）预算通常由专门的组织负责编制。预算的编制通常是由预算委员会（由高层管理人员和部分专家所组成）负责编制。尽管不同组织的预算编制过程和方式可能差异很大，但一般情况下预算是由专门的预算委员会来负责进行的。预算委员会根据组织目标和组织的计划，对各项收支进行预测和综合平衡，提交组织首脑或董事会审批。预算一旦确定，就要保持严肃性，除非发生特殊情况，否则对预算一般不轻易更改。

（4）预算执行情况通常由财务部门负责收集反馈。财务部门在预算控制中占有重要地位，它应按预算控制资金的运用，并按时报告预算执行情况。

2. 预算的形式

由于预算代表了计划，而典型的企业又有各种不同的计划。因此就有许多种形式的预算，所有描绘全部计划的预算表，可分成五种基本形式：①收入与支出预算。②时间、空间、材料、及产品预算。③资本支出预算。④现金预算。⑤总预算。

（1）收入与支出预算。最通用的预算是以货币单位表示的收入和费用支出计划。收入预算应考虑到可能有的各方面的收入，但其中最基本的收入还是销售收入或财政拨款。由于组织的收入预算是组织支出预算和盈利预算的基础，所以应尽可能准确地估计各项收入的量和时间。

各个组织费用的支出项目往往比组织的收入项目多且杂，典型企业的经营费用预算类目可像它会计科目表中的费用分类一样多，如材料费、管理费、水电费、人工费、差旅费、招待费等。在支出预算时，各种可能产生的费用开支均应尽可能地考虑，并应在支出预算中安排一笔适当的不可预见费，以应付一些额外的开支。

（2）时间、空间、材料及产品预算。这是一种不以货币为计量单位而以实物量为计量单位的预算方法。由于以货币量来表示的收支预算会受到商品价格波动的影响，从而造成收支预算和实物量投入产出之间的不一致，因此一般要有实物量预算作为货币收支预算的补充和印证。这里所指的实物量，不仅指实物产量，也指其他一些指标，如直接工时、机台时数、场地面积、产品产量、原材料数量等。组织中的基层管理人员常采用这种预算方法。

（3）资本支出预算。投资预算具体体现的是一个组织在特定时间内固定资金运用的情况。投资预算包括投资于厂房、机器、设备等各项设施，以及增加固定资产的各项支出。由于投资支

出数额大、回收时间长，因此在进行预算时要慎重考虑，并应与长期计划工作紧密地结合起来考虑。

（4）现金预算。现金是指现实的、可立即使用的资金。组织中有些用货币量表示的资金，实际上处于实物形态，并不能自由使用；也有些资金只是挂在帐上，而在实际上并没有到手，这些资金均非现金，它们虽然也是组织的资产，但不能像现金那样自由使用。拥有一定的现金以偿付到期的债务是组织生存的首要条件。现金预算就是对现金收支进行预测，并据此衡量实际现金的使用情况。通过现金预算，估算计划期内可能提供的现金和所需支付的现金，可求得现金收支的平衡，并为管理人员利用可用的现金余量（盈余）制订赢利性投资计划提供所需的信息。

（5）总预算。总预算是全面性的文件，它是由组织中各种预算综合而成的。总预算包括预计的资产负债表和资产损益表。资产负债表预测资产、债务和权益，表达了企业财产的具体情况；资产损益表预计收入、支出及利润，表达了企业的经营状况和成果。总预算中还附有编制预算所必需的有关数据和资料、以及可能出现的情况分析。

总预算的编制要以组织目标和计划为依据，其基本编制过程为：第一步是估计销售品种、销售数量和销售时间；第二步是根据销售量确定生产数量及产成品的存贮量；第三步是根据生产量计算出直接材料、直接人工、制造费用和经营费用；第四步是根据成本和费用估计数，预测现金流量和对其它帐户的影响；第五步是结合固定资产投资和资金筹措计划，编制出预计的资产负债表和资产损益表。

3. 预算程序

首先是收入预测，例如销售预测、税收预测等，根据收入预测作出收入预算。其他一切预算都要以它作为依据。例如只有得知预计销售数量之后，才能预先决定生产数量，才能作出材料、人工和间接费用的成本预算。没有销售的估计，就不能确定未来时期的现金运用的各种预算。

在生产与原材料预算中，接下来要预算消耗材料、人工和管理费，据以对原材料成本和人工成本进行预算。其他事业也是根据需要量作出成本预算。在预算过程中常要有一定的反覆讨论和调整，直到形成一套符合整个组织的计划要求的、可行的正式预算。在执行中按时报告超支和节约的项目并且说明原因，采取切实的纠正行动。

4. 预算的目的

计划通过数字来说明，并配合组织结构一起将计划分成各个组成部分。由于有了与计划有关的预算表，在行使职权中就不会失去控制。换句话说，像这样将计划以数字条理化表示出来，可以使管理者能清晰地看到，谁来支配什么资金，用于何处，以及计划中所包括的支出、收入、或投资与产量等。这些都确定以后，管理者在预算的范围内，就可更自由地授权来有效地执行计划。此外，一个预算表如要实用于各阶层的管理者，它必须能反映出组织的型态。只有计划是完整的、协调的，而且适合于部门作业情况时，该部门的预算表才可作为有效的控制工具。具体地讲预算的目的和作用表现在以下几个方面：

（1）有助于对管理者和各部门的工作进行评价。由于预算为各项活动确定了投入产出标准，因此只要正确运用，就可根据执行预算的情况，来评价各部门的工作成果。同时，由于预算规定了各项资金的运用范围和负责人，因此通过预算还可控制各级管理人员的职权，明确他们各自应承担的责任。

（2）预算还便于培育勤俭节约、精打细算的工作作风。由于预算一般不允许超支，而且常作为考核的依据，因此预算可迫使管理者在收支的考虑上都尽可能地精打细算，从而有助于杜绝铺张浪费的不良现象。严格和严肃的预算可促使成本下降、效益提高。

（3）有助于管理者合理配置资源和控制组织中各项活动的开展。组织中各项活动的开展，几乎没有不与资金打交道的，资金作为一种重要的杠杆，调节着各项活动的轻重缓急及其规模大小。预算范围内的资金收支活动，由于得到人力和物力的支持而得以进行，没有列入预算的

活动，由于没有资金来源，也就难以开展活动，预算外的收支，会使人很快警觉而被纳入控制。因此，管理者可通过预算，合理配置资源，保证重点项目的完成，并控制各项活动的开展。

（4）帮助管理者掌握全局，控制整体情况。对于任何组织而言，资金财务状况都是举足轻重的，预算使我们得以了解资金的状况，从而可通过对资金的运筹，控制组织的整体活动；由于预算是用货币量来表示的，这为衡量和比较各项活动的完成情况提供了一个清晰的标准，从而使管理人员可通过预算的执行情况把握组织的整体情况。

5. 预算中的常见问题

虽然预算是用来编制计划和进行控制的一种有效手段，但在实际工作中，人们常常过分看重预算，从而偏离了预算的正确方向。

（1）预算过繁过细。预算过于繁琐会产生两方面的问题：一是由于详细地列出了细枝末节的费用，从而剥夺了管理者管理本部门时所必需的自由，以至于当实际情况与预算设想不相符时，管理人员无法进行灵活调整。例如，在一个预算编制过细的公司里，一个部门的负责人可能因差旅费超支而无法进行一项重要的促销工作，尽管该部门的总支出没有超出预算，而且还有资金购买办公用品。二是花费过多的时间、精力和资金于预算编制，使预算工作成了负担，得不偿失，从而使预算失去了意义。预算要突出重点，而不必面面俱到。

（2）以预算目标取代企业目标。另一个问题是以预算目标取代企业目标。管理者极力想将开支控制在预算限制之内，于是往往容易忽略了企业的主要目标。作者记起有一家公司，它有一套预算控制计划。在这个计划中，销售部门无法从工程部门得到所需要的情报，因工程部门的预算不能代表他们所需的开支。部门与整体目标间的矛盾有时会造成部门过于独立，因而带来部门间的不协调。这些现象都象征着管理的不完善。因为计划应是完成目标的保证和使部门间的工作取得联系。其实没有一个预算系统能够完美地去保证实现企业目标。

（3）潜在的低效率。有时在预算中还会发现一个问题，就是潜在的低效率。预算可以按以往的方法拟出来，不过实际上某些过去的开支是否合理还得要在实践中进行检验。若一部门曾在供应品上花费过一笔费用，这笔费用可用作未来预算的参考标准。

二、零基预算

零基预算（Zero—base budgeting）是一种有别于传统预算方法、得到西方企业广泛运用的一种预算方法。

在我国，传统的预算编制方法一般都是以基期的各种项目费用的实际开支数为基础，然后再根据计划期内各种变动因素的情况来确定各项费用的预算值的，采用的是增量或减量预算法。

1. 原理

零基预算法与传统的增量或减量预算法截然不同，其基本原理是：对任何一个预算期，任何一种项目费用的开支，都不是从原有的基数出发，即根本不考虑各项目基期的费用开支情况，而是一切都以零为基础，从零开始考虑各项目费用开支的必要性及其预算的规模。

2. 零基预算的具体做法

首先由组织的高层管理者要求下属各部门根据计划期内的战略目标和具体任务，详细讨论各自所需的项目费用，并要求对每一项目编写具体方案，提出项目费用开支的目的及需要开支的数额。

然后由高层管理者对每一费用项目方案进行“成本—效益分析”，对每一项目所需的费用和可能的收益进行比较，在此基础上进行费用项目的比较评价，并根据各费用开支项目的轻重缓急分成若干层次与顺序，结合计划期内可用资金来源分配资金，落实预算。

由于零基预算是以零为起点来观察分析一切生产经营活动、制定费用项目预算的，因而其编制工作量较大。但由于这种预算不受现行的和传统预算的束缚，所以能充分调动各级管理人员的积极性和创造性，并促使他们精打细算、量力而行，合理使用资金，从而提高资金使用效果。

3. 零基预算的适用范围

零基预算一般多应用于所谓的保证领域，而不是实际的生产领域。在保证领域中，像行销、研究发展、人事、企业的财务等部门，大多数计划的支出数无一定的水准，而是随意性的。各种需要的计划都是根据它们对于企业的利益来编制并进行考察的。然后根据利益来分类，并视其收益的大小来决定取舍。

当然，这种技术的主要优点，能迫使管理者重新规划每一组件的计划。这样他们才能将已执行的计划和成本与新的计划和成本作整体的探讨。

三、弹性预算

零基预算最大的毛病在于它缺乏弹性，使经营管理人员受到太多太硬的束缚，从而影响管理者的积极性及其工作效率。由于外部环境的急剧变化，弹性预算倍受青睐。

在弹性预算中，预算的内容随销售量或生产量的变化而变化，其用途大都限于费用的预算。弹性预算是以每项费用的分析作依据，来确定每项成本如何随产量而改变。也有一些成本不会随产量的变动而改变的。特别是短期的成本，像一个月，六个月，或一年的成本。属于这种情况的有折旧、财产税及保险、厂房及设备的维修，以及工作所需的管理人员及其他必要人员的最少人数。至于其他备用和周期成本，像推广销售与广告、研究开发方面等所需的最少人数，就可以根据管理的政策来决定。

成本随着产量而变动，其程度不一。有的完全随着变动，有的则变动得很少。编制弹性预算的任务是选择能反映数量的一些衡量单位和检验成本类目（一般参考帐目表），并运用统计研究和工程方法，以及其他方法来确定成本如何随产量改变。在此阶段，每类成本都与产量有关。有时成本随着产量以“阶梯”式增加。每个部门都有这种变动成本的各类项目，同时有一定的金额作为固定或备用成本。部门的主管会定期（通常是每月）收到最近的产量预测数，作为计算所需变动成本的依据来编制预算。

在所有的弹性预算中，部门的管理者仍然需要作未来的计划。告诉监督人员，在五月份也可能需要有十二名训练过的电子装配员，到了六月份，他可能需要十五名。然后，在七月份只允许有十名了。要作到这些是容易的。但是问题是雇用和训练技术人员所需的成本可能要比变动预算所带来的好处要多。换句话说，为了要求效率，部门管理者可能还不十分明确，在量上的短期变化会花掉多少费用。在探索预算的弹性方面，如同其他管理工具一样，聪明的管理者切不可盲目的跟随任何一种方法，而忽略了其根本目标和效率。

在观察过许多实际弹性预算之后，可得出一个结论：最好的工作情况是将销售和其他可衡量的数量作合理的预测，并制订适当长期的计划，以便使费用水平不至于变更得太频繁。因而，管理人员的工作也比较轻松了。既然如此，可能有人要问，弹性预算的优点是什么？我们说，虽然一个固定预算也能像好的计划和销售预测一样有用。但一个弹性预算则可以促使人们注意将工作负荷转换为所需人力及开支的因素的研究和预测。仔细地检测可变换因素，是任何好的预算都应这样做的，比弹性本身更为重要。这也是弹性预算的主要优点。

四、计划、规划和预算系统

Planning Programming Budgeting System（P. P. B. S）是一种预算选择合理化的工具。它

把计划、规划与预算的不同活动安排在同一系统中，以保持管理的一致性，有利于各方面财源的最佳分配，并且使思考与行动、拟订计划与执行计划以及控制之间建立联系。

其中第一是计划，它表明任务、目标和优先的安排，以及铺开的各方案。第二是规划，在此处主要表明为实现计划所要求的各种方法和项目，它由具体的、局部的行动构成。第三是预算，它表明实现目标的财务收入一览表和支出一览表。系统的分析是一个反馈的程序，首先把整体解剖为各组成部分，详细说明目标并探讨不同的方案。其要旨在使有关因素尽可能定量化，并追求较高的效率，除掉不必要的和重复的项目开支。

第五节　常用控制技术——进度控制

进度控制又称进度管理，是为了保证进度计划的实现而进行的控制。例如，为了保证产品的交货期，在企业生产过程中，必须控制原材料、半成品、在制品的投入、转化和产出速度。最常见的进度控制工具有条形图和网络图。

一、条形图

条形图又名甘特图，是一种用条形方块来安排作业计划并检查计划完成情况的直观图表。

条形图产生于本世纪初期，它由美国著名管理学家甘特提出，并以其名字命名，因而又名甘特图。

作为一种计划工具，它简明地表示出每项任务的预计时间与实际使用时间，使管理者对哪些活动提前，哪些活动正好，哪些活动拖延一目了然。

条形图作为计划和控制技术工具，有很多优点，也存在许多不足和局限性。

从一张事先准备好的图表上，管理部门可以看到计划执行进展情况，并可采取一切必要行动使计划能按时或在预期的许可范围内完成，甘特用图表帮助管理人员进行计划和控制的做法是当时管理思想上的一次革命，后来所有控制生产的表格和图表都从甘特最初的工作中受到启发。条形图的优点是形象、直观、简明、易懂、易掌握，对控制计划进度、改进管理工作有很大的帮助，至今仍在许多方面广泛运用着。

但条形图也有它的局限性，从条形图上可以清楚地看出在某一时刻实际进度与计划要求之间的差距，但它无法表明产生这种差距的原因，无法确定在众多差距出现的情况下，哪些差距是管理者应当着力去解决和控制的关键点；条形图虽然清楚地反映了各个局部的状况，但它无法表明各项活动之间的相互影响和逻辑关系，对于一些应加以控制的局部应控制到什么程度，也缺乏明确的交代。因此，条形图难以给管理者提供全面的情况，一般只适用于小型的活动，大型的活动则要借助于网络图来控制。

二、从条形图到网络图

虽然条形图的概念非常简单，但此图形确实能表明在生产计划中各种事件间的时间关系。因而，被承认为管理上的大革新。甘氏认为总的计划目标应由一系列相互联系的附属计划（或事件）所组成。人们应了解，这个控制方法的最重要发展，就是能够反映方法的简单原理，并指出每个计划的关键部分，以便在执行时仔细注视这些关键部分。

根据条形图理论的引伸，近年又研究出计划网图的技术如里程标或里程碑的预算法以及PERT等。对于控制技术的研究和发展，较前更进一步。

三、网络图

现代化生产是由众多劳动者使用各种复杂的技术装备来完成的，复杂的生产过程、精细的劳动分工，要求有科学的组织和严密的计划与控制，以保证生产的连续进行和充分有效地利用现有的人力、物力、财力，取得最好的经济效益。但在日常生产中，常常发生各个生产环节之间的不协调，有的突进、有的窝工，前紧后松、停工待料现象时有发生，拖长了生产周期，造成了人力、物力、财力上的浪费，并进而影响了整个生产任务的完成。为了适应现代化生产发展的需要，50年代以来，许多发达国家进行了大量的调查研究工作，先后发明了一些新的科学管理方法，网络计划技术就是其中的一种。

1. 网络计划技术的起源

从起源来看，网络计划技术起先由两条泾渭分明的发源路线：计划评审技术（PERT）和关键线路法（CPM）。下面分别叙述。

（1）计划评审技术（PERT）。计划评核技术（PERT）是由美国海军特种计划局研究出来的技术。1958年首次正式应用于北极星导弹系统的规划与控制上，结果情况很好，圆满地完成了计划。多年来，计划评核技术广泛地运用于军事方面，成为主要承包商及分包商在军备太空工业中的必要工具。虽然，目前由于各种原因很少听到把计划评核技术应用于国防或太空合约中的情况，但它仍是规划与控制的基础工具。此外，应用于非政府工业方面，包括建筑、工程与机械安装设计，甚至像安排月份录等这样的简单工作，也在运用计划评核术或其他的网络技术。

（2）关键路线法（CPM）。关键路线法即CPM（Critical Path Method）则是在1957年由美国杜邦公司的沃克（M. R. Walker）和兰德公司的小凯利（J. E. Kelley，Jr）为了协调公司内部不同业务部门的工作而共同研制出来的。关键路线法最初用于计划和管理化学工厂的筹建，结果使该工程比原计划缩短了两个月时间，随后公司又将此法用于维修工作，使原来因大修需停工125小时的工作缩短为78小时，同样取得了显著效果。

尽管PERT和CPM是先后发展起来的两种方法，在具体步骤与术语上也有所不同，但它们的基本原理是一致的，因此现在一般都将这两者统一起来称呼。

2. 网络计划技术的原理与步骤

网络计划技术的基本原理是，将计划对象（单项工程）作为一个系统看待，把构成系统的各项任务和各项工作按先后顺序，通过网络图的形式，统筹兼顾，全面安排，并对整个系统进行组织、协调和控制，以达到最有效地利用资源，用最少的时间和费用投入来完成整个系统的预期目标。由于统筹兼顾、全面安排是网络计划技术的基本指导思想，所以在我国又称它为统筹法。

网络计划技术的应用步骤大致如下：

（1）确定计划对象，明确计划任务的基本目标和要求（如对工期、成本的要求等），收集有关资料（如各种资源限制条件等），做好计划前的各项准备工作。

（2）对计划工程所必需的各项具体活动（工序或作业）进行分解和分析，列出全部工序的明细表，并确定各道工序的先后顺序和相互关系，以及各道工序的延续时间。

（3）绘制网络图。即用网络图的形式来表达计划工程中各道工序（作业）之间的先后顺序和相互关系。

（4）计算网络时间，找出计划工程的关键作业、关键线路，测算计划工程的总工期。

（5）根据计划任务对工期、成本的要求，以及人力、物力、财力资源条件，进行综合平衡，对初始计划方案进行改善，使计划方案达到优化。

（6）组织计划方案的实施，并在实施过程进行有效的监督和控制，保证计划任务目标的顺利完成。

3. 网络图的构成要素

网络图是由工序、结点和线路三个要素组成的。

（1）工序。工序又称作业或活动，泛指工程中一项相对独立的具体活动过程。在一般情况下，它需要消耗一定的人力、物力资源和时间，但有的工序只消耗时间而不消耗资源。工序在网络图中以箭线（——→）表示，箭线上面标明工序名称或代号，下面标明工序的延续时间。在一般网络图中，箭线长度与工序延续时间的长短无关，但在附设有时间座标的网络图中，则必须根据时间座标来绘制。

在网络图中，有时还需要一种"虚工序"来反映工序之间的逻辑关系。虚工序既不消耗资源，也不占用时间，在网络图中用虚箭线（……→）表示。

（2）结点。结点又称事项，指一道工序的开始或结束的瞬间。它既不消耗资源，又不占用时间，在网络图中是前后箭线之间的连接点，用圆圈（○）表示。

结点可根据它们在图中的位置，分为始点、终点和中间结点。始点表示计划任务的开始；终点表示计划任务的结束；中间结点则具有双重含义，即既表示汇于该结点的工序的结束，又表示从该结点出发的工序的开始。

（3）线路。线路是指网络图中从始点起，顺着箭线方向连续不断地达到终点的通道。它由一系列首尾相连的箭线和结点组成。在一个网络图中，一般都存在多条线路。每条线路持续的时间（线路上各工序作业时间之和）常不相等，其中持续时间最长的线路为关键线路。在关键线路上的工序，称为关键工序。

4. 网络图的绘制规则

网络图的绘制是建立在任务分解的基础上的。为了便于规范和交流，网络图的绘制遵循以下规则：

（1）"一头一尾"原则。一张完整的网络图，只能有一个起点和一个终点，不能有两个或多个起点或终点；同时，一张完整的网络图也必须有一个起点和一个终点。如果绘制过程中出现了多个始点或终点，则应用虚工序进行处理。

（2）"一线两点"原则。在网络图中，任何工序都可用一根完整的箭线表示，每一箭线只能连接两个结点，中间不能通过第三个结点；每一箭线只能有一个箭尾结点，表示工序的开始；每一箭线也只能有一个箭头结点，表示工序的完成。

（3）"两点一线"原则。在网络图中，任意两个结点之间，可能没有箭线，可能有多条间接的连线，但任意两个结点之间最多只能有一条直接相连的箭线，不能有两条或多条直接相连的箭线，但可能一条都没有。

相邻两结点之间只能有一条箭线。如有多项工序平行进行，不能采用平行线的画法，而应用"虚工序"进行处理。

（4）"不许循环"原则。网络图中不得出现循环线路。网络图中一种有向图，箭线从某一结点出发，只能自左至右顺向前进，不能反方向又回到出发的结点。

（5）"依次编号"原则。这就是对网络图中的每个结点按其进程编序，目的是为了便于识别、检查和进行计算。结点编号标在结点的圆圈内。对结点编号的基本要求，一是编号不得重复，二是必须使箭尾结点的编号小于箭头结点的编号。最简单的编号方法，就是从始点开始编号，顺着箭线方向自左至右，由上而下或由下而上逐次增大编号。编号可以是连续的，也可以是非连续的。当任务的分解不透彻时，应留出一些结点号码，以便增补。

5. 网络图中时间参数的计算

网络图已经直观地反映出整个计划任务中各组成部分的相互关系，为了要反映出对各道

工序以及整个计划任务的时间进度要求，并从中找出决定整个工程工期的关键线路和关键工序，就必须计算网络图的各种时间参数。这些时间参数包括：各道工序的作业时间；各个结点的最早开始和最迟结束时间；各道工序的最早开始和结束时间、最迟开始和结束时间；时差和关键线路时间。

（1）工序作业时间的确定。工序的作业时间，是指在一定条件下，完成该工序所需的延续时间，以 $t(i,j)$ 表示，记在工序箭线的下面。

确定工序的作业时间，是计算其它各项网络时间参数的基础。确定的方法有多种，可以用统计分析或技术测定法。但是，由于单项工程是一次性的，往往难以根据现有资料准确地给定作业时间，而只能凭借过去的经验或试验结果，估计完成一道工序的乐观时间、悲观时间和最可能时间，然后根据概率原理，用“三点估计法”算出平均值 t_0，作为工序作业时间。其计算公式如下：

$$t_0=\frac{\alpha+4m+\beta}{6}$$

式中：α—乐观的估计时间

β—悲观的估计时间

m—最可能的估计时间

（2）结点时间参数的计算。在网络图中，结点是前后工序的连接点，虽然它本身并不占用时间，但是它要表示汇入此结点的各工序的最迟结束时刻和由此结点出发的各工序的最早开始时刻。因此，结点的时间参数有两个：结点的最早开始时间和结点的最迟结束时间。

①结点的最早开始时间。结点的最早开始时间，是指从该结点出发的各道工序最早可能开始的时刻。在此时刻之前，各工序都不具备开始工作的条件。结点的最早开始时间，实际上是从始点到该结点的最长线路时间。因此，计算结点最早开始时间的程序，应是从始点开始，自左至右按结点编号顺序，顺着箭线方向逐个结点计算，直至网络图的终点。

始点是网络图的第一个结点，也是整个计划任务的起点。因此，在没有具体日期规定的情况下，始点的最早开始时间为零。其它结点（中间结点和终点）最早开始时间的计算，则要看汇集于该结点的箭线（工序）的多少而定。

当只有一条箭线集于该结点时，则该结点的最早开始时间可按下列公式计算：

$$\begin{matrix}\text{箭头结点的最早}\\ \text{开始时间 } T_E(j)\end{matrix}=\begin{matrix}\text{箭尾结点的最早}\\ \text{开始时间 } T_E(i)\end{matrix}+\begin{matrix}\text{工序的作业}\\ \text{时间 } t(i,j)\end{matrix}$$

当有多条箭线汇于该结点时，则应按上面公式分别计算后取其中的最大值。即：

$$\begin{matrix}\text{箭头结点上的最早}\\ \text{开始时间 } T_E(j)\end{matrix}=\left[\begin{matrix}\text{箭尾结点的最}\\ \text{早开始时间 } T_E(i)\end{matrix}+\begin{matrix}\text{工序的作}\\ \text{业时间 } t(i,j)\end{matrix}\right]\text{取最大值}$$

在网络图中，结点的最早开始时间，应填在相应结点旁边的“□”内。

②结点的最迟结束时间。结点的最迟结束时间，是指汇集于该结点的各道工序最迟必须结束的时刻。如果在此时刻工序不结束，就会影响紧后工序按时开始，以至影响整个计划任务按期完成。各结点最迟结束时间，必须保证整个计划任务按期完成。因此，计算结点的最迟结束时间的程序，应从网络图的终点开始，按箭线反方向，自右至左逐个结点计算，直至网络图的始点。

终点是网络图中最后一个结点，也是整个计划任务的终结。当计划任务规定有具体完工期限时，终点的最迟结束时间就按规定日期定；如果没有规定计划任务完工期限，终点的最迟结束时间就等于它的最早开始时间。其它结点（中间结点和始点）的最迟结束时间，则要看从该结点出发的箭线（工序）的多少而定。

当只有一条箭线从该结点出发时，则该结点的最迟结束时间可用下式来计算：

箭尾结点的最迟结束时间 $T_L(i)$ = 箭头结点的最迟结束时间 $T_L(j)$ − 工序的作业时间 $t(i,j)$

当有多条箭线从该结点出发时，则应按上式分别计算后取其中的最小值。即：

箭尾结点的最迟结束时间 $T_L(i)$ =〔箭头结点的最迟结束时间 $T_L(i)$ − 工序的作业时间 $t(i,j)$〕取最小值

在网络图中，结点的最迟结束时间，应填在相应结点旁边的"△"内。

(3)工序时间参数的计算。在一项计划任务中，往往有这样的情况：一些工序在时间上衔接很紧密，没有任何机动，其中一道工序延误时间，就会影响整个计划任务的完成；而另一些工序的时间上衔接则比较松散，在一定的时间范围内可以早点或迟点开始和结束，不会影响整个计划任务按期完成。为了分析各道工序在时间上的配合程度，为挖掘潜力创造条件，必须计算出每道工序的时间参数，包括最早开始和最早结束时间，最迟开始和最迟结束时间。

①工序的最早开始时间。工序的最早开始和最早结束时间，是指工序最早可能开工和最早可能完工的极限时间。如果早于这个极限时间，工序就不具备开工的条件，也无法完成。

我们知道，一道工序只有在它的全部紧前工序都完工后才能开始，而这个"全部紧前工序完工"的时间，实质上就是该工序箭尾结点的最早开始时间。所以，某工序的最早开始时间 $T_{ES}(i,j)$，就等于该工序箭尾结点的最早开始时间 $T_E(i)$，即：

某工序的最早开始时间 $T_{ES}(i,j)$ = 该工序箭尾结点的最早开始时间 $T_E(i)$

②工序的最早结束时间。显然，在工序的作业时间已知的情况下，一道工序的最早结束时间必须等于它的最早开始时间加上它的作业时间，即：

某工序的最早结束时间 $T_{EF}(i,j)$ = 该工序的最早开始时间 $T_{ES}(i,j)$ + 该工序的作业时间 $t(i,j)$

在网络图中，工序的最早开始时间和最早结束时间，分别标在工序箭线箭尾、箭头的"□"内。

③工序的最迟开始时间。工序的最迟开始和最迟结束时间，是指工序最迟必须开工和完工的极限时间。如果晚于这个极限时间，就会影响其紧后工序按时开工，以至影响整个计划任务的完成。显然，为了保证紧后工序能够按时开工，必须使该工序的最迟结束时间与其箭头结点的最迟结束时间一致，即：

某工序的最迟结束时间 $T_{LF}(i,j)$ = 该工序箭头结点的最迟结束时间 $T_L(j)$

④工序的最迟结束时间。求出工序的最迟结束时间以后，用它扣除该工序的作业时间，即可求得工序的最迟开始时间，即：

某工序的最迟开始时间 $T_{LS}(i,j)$ = 该工序的最迟结束时间 $T_{LF}(i,j)$ − 该工序的作业时间 $t(i,j)$

在网络图中，工序的最迟开始和最迟结束时间，应分别标在工序箭线箭尾、箭头的"△"内。

(4)时差的计算。所谓时差，是指在不影响按期完成计划任务的条件下，工作过程中可以灵活机动使用的一段时间，又称机动时间或宽裕时间。计算和利用时差是网络计划技术中的一个重要问题，它是确定关键线路的科学依据，同时又为进一步挖掘潜力，合理调配资源，优化计划方案指明方向。

常用的时差有工序总时差、结点时差和线路时差。

①工序总时差。工序总时差是指在不影响整个计划任务按时完工的条件下，某工序的开始时间和结束时间可以机动安排的宽裕时间，其计算公式如下：

某工序的总时差 $R(i,j)$ = 该工序的最迟开始时间 $T_{LS}(i,j)$ − 该工序的最早开始时间 $T_{ES}(i,j)$

或 $=$ 该工序的最迟结束时间 $T_{LF}(i,j)$ $-$ 该工序的最早结束时间 $T_{EF}(i,j)$

凡工序总时差等于零的工序，一定是关键线路上的工序，即关键工序。

②结点时差。结点时差，是指汇集于该结点的所有工序的最迟结束时间，与从该结点出发的所有工序的最早开始时间之间的机动时间。在此机动时间范围内紧前工序可灵活安排，不会影响紧后工序按期最早开工。其计算公式如下：

结点时差 $r(i)$ $=$ 结点最迟结束时间 $T_L(i)$ $-$ 结点最早开始时间 $T_E(i)$

结点时差为零的结点，称为关键结点，即关键线路必经之结点。

③线路时差。线路时差，是网络图中关键线路的持续时间与非关键线路的持续时间之差。计算线路时差，可以了解网络计划中各条线路在时间上的缓急程度，从而为充分利用机动时间，合理调配资源，保证计划任务按期完成创造条件。

6. 关键线路的确定

关键线路的确定方法有多种，前面曾介绍比较从始点到终点各条线路持续时间长短的方法，持续时间最长的线路即为关键线路。但这种方法比较麻烦。在计算出工序总时差、结点时差以后，确定关键线路最简便的方法，就是把各关键工序和关键结点连接起来，即得出关键线路。

寻找关键线路的具体操作方法有三种；

（1）最长路线法。从起点顺箭头方向到终点的几条线中，最长的路线是关键路线。

（2）时差法。总时差为零的作业为关键作业，其连接线路为关键线路。

（3）破圈法。从起点开始顺序逐步到达结果。如果一个结点有两个以上箭头指入，就把较短的去掉，即破两根路线构成的圈。这样一直进行到终点，便得到同上面两种方法一样的。

网络计划技术显示全貌、突出关键，目标明确、便于管理，是一种一目了然的方法。

由于关键线路是持续时间最长的线路，其持续时间就是整个计划任务的工期。要缩短这个工期，就必须采取措施缩短关键工序的作业时间；要控制整个计划任务的工作进度，最重要的就是要控制住关键线路上各关键工序的工作进度。

但是，关键线路不是一成不变的，当条件发生变化时，它也会随之发生变化。例如，压缩某些关键工序的作业时间，原关键线路就可能变为非关键线路，而原来的非关键线路又可能变成新的关键线路。因此，在应用网络计划技术中，要以发展的、动态的观点来看待关键线路和非关键线路，并努力抓好转化工作，以便通过转化求得进度安排和资源利用最合理的计划方案，提高经济效益。

网络图中的关键线路有时可能不只一条，关键线路越多，意味着计划日程安排越紧。在这种情况下，要特别注意计划的平衡协调，加强管理，严格控制，才能保证计划任务按期完成。

第六节　其他常用控制技术

常用的控制技术方法很多，除上述方法外，还有程序控制法、专题分析法、现场观察法等等。

一、程序控制法

程序是对操作或事务处理流程的一种描述、计划和规定。组织中常见的程序很多，例如决

策程序、投资审批程序、主要管理活动的计划与控制程序、会计核算程序、操作程序等。凡是连续进行的、由多道工序组成的管理活动或生产技术活动，只要它具有重复发生的性质，就都应当为其制定程序。它规定了如何处理重大问题以及处理物流、资金流、信息流等的例行办法。并对处理过程包含哪些工作、涉及哪些部门和人员、行进的路线、各部门及有关人员的责任，以及所需的校核、审批、记录、存贮、报告等等，进行分析、研究和计划，从中找出最简捷的、最有效的和最便于实行的准确方案，要求人们严格遵守。另外，程序不仅是一种计划形式，而且，程序还是一种控制标准。它通过文字说明、格式说明和流程图等方式，把一项业务的处理方法规定得一清二楚，从而，既便于执行者遵守，也便于主管人员进行检查和控制。

管理程序分析的工具主要是业务流程图。业务流程图是利用少数具有特定含义的符号和文字说明，形象而具体地描述系统的业务流程，非常直观，便于记忆和分析对比。它不仅可用来设计管理程序，而且也是分析和设计计算机化的管理信息系统的主要工具。

实践经验表明，主管人员在对程序进行计划和控制时，应注意以下几点：

（1）使程序精减到最低程度。对主管人员来说，最重要的准则就是要限制所用程序的数量。过多的程序会增加文书工作的费用，压抑人们的创造性，对改变了的情况不能及时作出反应等等。

（2）确保程序的计划性。程序的设计必须考虑到有助于实现整个组织的（而不仅仅是个别部门的）目标和提高整个组织的效率。

（3）把程序看成是一个系统。任何一个程序，其本身都是包含着许多活动的呈网络关系的系统。从组织的整体角度来考虑，任何一个程序又都是一个更大的系统的组成部分或要素。将程序看作系统，就是要从整体的角度细微地分析和设计程序，务必使各种程序的重复、交叉和矛盾现象减少到最低限度。

（4）使程序具有权威性。程序能否发挥应有的作用，一方面取决于它设计得是否合理；另一方面取决于它执行得是否严格。程序要求人们按既定的方式行事，但人们往往总是想按照习惯的方式或是随意性的方式处理事情。这就给程序的实施带来不少阻力，因而也就对程序的控制提出严格的要求。

（1）程序的制定和发布要具有权威性。在国外一些企业中，设有专门的标准委员会，负责统一制定、协调和发布程序及其他管理标准和技术标准，并监督其实施。而且，一般是企业的最高主管者亲自兼任标准委员会的主任。

（2）各级主管人员特别是上层主管人员要带头遵守程序。尤其是人事任命、费用开支和投资计划审批的程序等，最容易在上层主管人员那里受到破坏。上行下效，上级不遵守，下级自然会乱来。

（3）必须长期坚持对程序实施的检查监督。这要求有三个步骤：①把程序以手册或其他文字形式分发给必须依此办事的人；②必须使员工懂得为什么这些程序的每一个步骤都是必要的，以及设计这些程序想达到什么目的，并教会员工如何在程序的指导下工作；③通过内部审核等职能性活动，定期检查程序的实施情况，特别是要对因违反程序造成的事故和损失进行认真的追究和严肃的处理。

程序的重要性是毋庸置疑的。但由于程序的计划和控制工作单调枯燥，看似简单平凡，所以主持其事的人往往得不到最高主管部门人员的关心和支持。在我国，真正对程序的计划和控制持认真态度的企业或其他组织还不多，即使在这些组织中，有的也只是“认真”过一个时期，后来因为各种原因而流于形式。所以，真正实行程序化、标准化管理并不是件容易的事。不过，我们也应当看到，随着改革开放的深入进行，随着各方面管理工作的不断完善以及引进、吸收、消化国外先进的管理方法、技术、手段等，有不少组织也已真正开始重视并认真对待其管理当中有关程序的制订和控制工作，并已取得良好的效果。

二、统计资料法

统计资料法是运用各种数量分析方法，对有关的历史数据进行统计分析，从而了解有关因素的发展情况，并据此进行趋势预测的方法。对组织运作和管理的各个方面进行数量化统计分析以及进行趋势预测，对于管理者进行控制来说都是十分重要的。根据分析的结果，管理者就可以采取相应的措施，纠正已经发生的错误，预防可能发生的偏差。

对于作业的各方面的统计分析，及统计资料的明白表达，无论它是历史的性质，还是预测的性质，这些资料对于控制都是重要的。尽管一些管理人员能解释统计资料的报表，但大多数管理人员更喜欢将资料绘制成统计图。无论是以表格形式还是图的形式来清楚地表达统计资料，都是一种需要想象力的艺术。

可以说，大部分的管理者容易了解图表化的统计资料，因为只有在会计和统计人员将计算机打出的资料给予图表化，人们才能看出其趋势及各种关系。此外，要使图表化的资料更有意义，在图上应绘制出标准资料，以便比较。例如，在销售量或成本上增加或降低3%或1%，其重要性如何？我们希望的是什么？标准应是多少？偏差的严重性如何？谁应负责？等等。

用易于理解的方式编排统计资料和事先制定比较标准，是运用统计资料法的关键，因为用图表等方式所表示的相互关系和趋势可使人一目了然。而要使统计资料有用，就必须要用与事先确定的标准作比较的方式来系统地阐述，否则，像销售额达到了2000万元，成本上升或下降500元的含义是什么就很不清楚。

三、专项报告法

专项报告法是指由专门的人员对某一专项问题进行专项调查研究，最后作出专项报告的一种特别的控制方法。

高层管理人员聘用数名训练有素的分析人员组成一个参谋小组，在自己的控制下专门从事某些事项的调查研究和分析，往往可以揭示出例行的统计图表所无法反映出来的一些不正常的工作情况或更好地运用资源的机会。因为例行的会计和统计报表虽能提供不少必要的信息，但有关某些业务的信息往往还不够充分。例行工作往往使人只捡“芝麻”而丢了“西瓜”，而各种专题分析具有非例行工作的特点，它可以使人们高度重视那些非一般的问题，并由此揭示出对改善效率有用的重要之处。

为了控制的目的，专项报告的分析对许多特殊的问题有所帮助。虽然日常常规会计与统计报告提供了一部分必要的资料。但在一些领域中，这种资料还嫌不够。一个在复杂业务中有成就的管理者，雇用了数个经过训练的分析员，在他的控制下专门从事调查和分析工作。这些人找出了许多不能令人满意的工作情况。他们的调查，也找到了降低成本和善用资金的办法。而这些都是统计图表中所不能发现的。

第二章　无形的控制系统

第一节　控制系统

控制活动的关键在于及时发现并解决组织运行过程中出现的各种偏差，以保证原定目标的实现，在必要的时候也可以修订或放弃原有目标和计划。

控制是管理工作的一项重要职能，如同管理的其他职能一样，在整个管理系统中，控制活动还能相对独立地自成体系——控制系统，本节将介绍控制系统的含义和要素、以及实现有效控制的原则和要求。

一、控制系统的要素

一切的控制活动都是一个过程，并且都在一定的系统中得以实现。但对于组成一个完整控制系统所需的要素，理论界尚无统一的认识。下面是几种常见观点：

1. 洛克耶的观点

美国管理学家洛克耶，在其所著《生产管理实践》一书中，将控制过程的六个步骤视为控制系统的六种组成要素。

（1）计划。即制定生产控制活动所依据的定额、标准、目标、计划、预算等。

（2）发布。上述计划一经批准，必须印发各有关部门，以了解对它们的要求。如不让有关部门了解和应用，则再好的计划也无多大价值，甚至产生严重后果。

（3）检测（衡量）。在计划执行过程中，必须检测其实际执行情况，检测次数视各项工作的特点而定。

（4）比较。将检测的结果与上述定额、标准、目标、计划、预算等相比较，发现差异，记下重要的差异。

（5）报告。必须将上一步骤发现的差异尤其是重要的差异，汇报给有关领导人和专业管理部门，促使进行下一步骤。

（6）纠正。有关领导人和专业管理部门在了解偏离计划的差异后，应迅速采取行动，查明原因，有针对性地制订措施，纠正差异。当然，所采用的措施应符合原定的纠正活动的规则。

2. 孔茨的观点

美国著名管理学家哈罗德·孔茨也认为控制系统的组成要素就是控制工作的三大步骤：

确定标准，衡量绩效和纠正偏差。

3. 小亚当的观点

美国著名管理学家小亚当(E. E. Adam)和埃伯特(R. J. Ebert)认为控制系统包括测量器、比测量、驱动器、存储器等要素。

二、控制系统的特征向量指标

不同的控制系统具有不同的表现和效果。衡量控制系统的特征向量指标一般有四种，即系统的稳定性、灵敏度、频率和反应性。

1. 稳定性

控制论认为，动态系统的状态一般可分为稳定态、亚稳态、不稳态和随遇态四种。不稳态意味着未达平衡，亚稳态是不稳定平衡，只有稳定态才处于稳定性平衡状态。

假设我们用状态空间中的不动点 a 来表示一个平衡状态。如果对于平衡状态的任何给定的容许偏离域 ε，都可以指出这样一个区域 σ(包括平衡点)，使得从区域 σ 出发的任何运动轨迹决不会超出范围 ε，则系统的这一平衡状态 a 是稳定的。粗略地说，如果系统处于某一平衡状态 a，当其受到某一“干扰”后，能自动地回复到 a 点，则该系统在 a 点具有稳定性。上述定义中的 σ 称为系统的稳定域。

根据上述原理，动态系统在一定时期内的稳定性即其运动状态的可预测性，是设计正常的负反馈系统的特性。

因受到某种“干扰”，输出量发生变化，控制系统作出反向反应，又回到目标水平。从一段时期看，系统输出不断地在目标水平上下波动，但总是在稳定域范围之内，所以这个系统“受到控制”，表现为连续的、稳定的、均匀的状态。

2. 灵敏度

在一段时期内，系统输出极少是恒等的，由于许多因素影响，经常会出现或大或小的差异。控制系统不应当、也不可能对每个微小的差异都作出反应，这就需要规定出一个容许差异值。在容许值范围内的差异出现时，控制系统并不立即作反向反应；一旦差异超出容许值范围，控制系统就必须有所反应。这个容许差异值的范围大小，就是控制系统的灵敏度。

控制系统灵敏度高，势必增多调控次数，增大工作量，但每次的调控行动往往力度不大。灵敏度低，则调控次数和工作量可减少，但每次调控的力度将增大，甚至影响系统的稳定性。因此，对控制系统的灵敏度必须慎重考虑，按控制对象的特点区别对待，并将规定的灵敏度储存在同比测器相连的记忆装置之内。

3. 频率

控制系统的频率，是指检测(衡量)、比较的时间间隔。一定的时间间隔总是有的，问题是间隔时间的长短。间隔短则频率高，间隔长则频率低。

系统频率高的优点是，使生产系统经常处于受控状态，及时发现超出容许值范围的差异，迅速采取纠正措施，保证系统的稳定性。但其缺点是增大控制工作量和有关费用，有时会发现采取的措施是多余的。频率低的优缺点正好相反，突出的问题是控制不及时，采取纠正措施为时已晚，保证不了生产系统的正常运行。

同系统的灵敏度相似，对其频率也应慎重研究，作出决定。控制对象不同，控制系统的频率就不同，如有的需按日、按轮班进行，有的按周、按旬进行，有的按月甚至按季进行。但一经规定，要形成制度，认真执行。

4. 反应性

控制系统的反应性，是指该系统在发现超出容许值范围的差异之后，能多快地采取相应的

控制措施。前已提及，反馈控制存在着时间延迟，实时信息并不能做到实时控制，而就在此延迟的时间内，生产系统的情况又变化了。因此，必须正确地确定控制系统采取行动的时间，以适应于系统的情况变化。

三、有效控制原则

控制系统的最终效果如何？能否达到预定的控制目标？要回答上述问题必须研究控制系统有效运行的原则。

1. 组织适应性原则

组织结构越是明确和完整，设计的控制技术越是能反映组织结构中各部门、岗位的管理职责，也就越有利于纠正偏离计划的差异，提高控制效率。

因而控制应当反映组织结构的类型和状况。组织结构既然是明确企业内每个人应当担任什么职务的主要依据，因而它也就成了明确计划执行的职权所在和产生偏差的职责所在的依据。为此，控制必须反映一个组织的结构状况并由健全的组织结构来保证，否则，控制只是空谈。健全的组织结构有两方面的含义：一方面，要能在组织中将反映实际情况和工作状态的信息迅速地上传下达，保证联络渠道的畅通；另一方面，要做到责权分明，使组织结构中的各部门、各个人员都能切实担负起自己的责任。否则，出了偏差就难以纠正，控制也就不可能实现。

2. 标准适应性原则

有效的控制需要客观的、精确的和适当的标准，这些标准如能客观地应用，很可能为下属认为公平合理而加以接受。计划不仅是管理的一项职能，它也是重要的控制标准。

控制是为了保证计划得到顺利实施，这要靠组织中的各单位、各部门及全体成员来执行。所以，控制系统和控制方法应当与计划和组织的特点相适应。不同的计划有不同的特点，因而控制所需的信息各不相同。例如，对成本计划的控制主要是各部门、各单位甚至各种产品在生产经营过程中发生的费用；而对产品销售计划的控制则主要是销售产品的品种、规格、数量和交货期。控制工作越是考虑到各种计划的特点，就越能更好地发挥作用。

3. 重点例外原则

有效的控制要求特别注意对计划执行情况至关重要的那些因素。关键点的选择主要是一种管理艺术。

控制要突出重点，不能只从某个局部利益出发，要针对重要的、关键的因素实施重点控制。作为管理人员，都希望对自己所管理的人员和工作活动进行全面的了解、控制，但组织中的工作活动往往错综复杂，涉及面广，谁也无法对每一方面甚至是每一件事均予以完全控制。因此，找出或确定出最能反映或体现经营成果的关键因素，并加以重点控制，是一种有效的控制方法。

控制也应强调例外。控制工作着重于计划实施中的例外情况，可使管理者把精力集中在需要他们注意和应该加以注意的问题上。但是，仅仅注意例外情况是不够的，对例外情况的重视程度不应仅仅依据偏差的大小而定，而要考虑客观实际情况。因为在一个组织中，不同工作的重要程度各不相同。有时，管理费用高出预算5%可能无关紧要，而产品的合格品率下降1%却可能使所有产品滞销。所以，在实际工作中，例外原则必须与控制关键问题的原则结合起来，注意关键问题上的例外情况。

4. 灵活适度原则

决不能把控制工作死板地同某个无用的计划联系在一起，以免在计划失策或发生突然变故时，控制也随之失效。

由于控制的标准、衡量工作所用的方法等都可能会随着情况的变化而变化。如果事先制定

的计划因为预见不到的情况而无法执行，但实现设计的控制系统仍在如期运转，那将会在错误的道路上越走越远。例如，假设预算是根据一定的销售量制定的，那么，如果实际销售量远远高于或低于预测的销售量，原来的预算就变得毫无意义，这时就要求修改甚至重新制定预算，并根据新的预算制定合适的控制标准。

为进行控制而支出的费用和由控制而增加的收益都直接与控制程度相关。这就是说，控制工作一定要坚持，以便提高控制工作适度性原则的经济性。所以，从经济性角度考虑，控制系统并不是越复杂越好，控制力度也不是越大越好，控制系统越复杂、控制工作力度越大，只能是意味着控制的投入越大，而且在许多情况下，这种投入的增加并不一定会导致计划的更顺利实施。

5. 客观精确原则

控制应该具有客观性、精确性的特点

客观性就是“实事求是”的原则。在控制工作中，管理者不能凭个人的主观经验或直觉判断，而应采用科学的方法，尊重客观事实。

精确性是指由控制系统所掌握并向管理者提供的信息情报必须是精确无误的。如果控制系统提供信息情况不精确，就很容易作出错误的决策。

控制系统所能提供的信息情报还应该是尽量具体的，要对重要内容尽可能作具体的说明。这样，管理者才能作出有针对性的决策。

6. 及时行动原则

及时行动的原则指控制工作贵在行动，即当发现超出容许值的差异时，必须采取纠正措施。如果只是衡量、比较、报告而不行动，那就是浪费时间。

控制工作必须注意及时性。信息是控制的基础，为提高控制的及时性，信息的收集和传递必须及时。如果信息的收集和传递不及时，信息处理的时间又过长，则偏差便得不到及时的矫正。更有甚者，当采取矫正措施时，实际情况已经发生了变化，这时采取的措施不仅不能产生积极作用，反而会带来消极影响。

7. 自我控制原则

广大职工处于生产和业务活动的第一线，是各种计划、决策的最终执行者。所以，职工进行自我控制是提高控制有效性的根本途径。比如，要提高产品质量，仅靠工商部门监督和新闻报道是不够的，重要的是企业改善管理，加强控制；而在企业中，光靠管理者重视和完善控制制度也是不够的，广大职工应加强质量意识并对产品生产的每个环节严格把关，这才是提高产品质量的最终保证。

自我控制的优点是很多的。首先，自我控制有助于发挥职工的积极性和创造性。自我控制是职工主动控制自己的工作活动，是自愿的。这样，他们在工作中便能潜心钻研技术，对工作中出现的问题会主动设法去解决。其次，自我控制可以减轻管理人员的负担，减少企业控制费用的支出。第三，自我控制有助于提高控制的及时性和准确性。实际工作人员可以及时准确地掌握工作情况的第一手材料，所以能及时准确地采取措施矫正偏差。

当然，鼓励和引导职工进行自我控制，这并不是说对职工可以放任自流。职工的工作目标必须服从于组织的整个目标，并有助于组织整体目标的实现。管理者要从整体目标的要求出发，经常检查各单位和职工的工作效果，并将之纳入企业全面控制系统之中。

第二节　管理信息系统

计算机现已成为信息处理的重要工具。使用计算机进行信息处理的起始标志是一九五四

年开始的计算机处理工资。现在计算机处理各种业务工作，如旅馆结帐、飞机订票、银行存款等，已相当普遍。利用计算机的信息处理能力还可以扩大组织拥有信息的用途。当前和未来的挑战是使用计算机神奇般的能力去支持知识工作，包括高层管理活动和决策。

信息工作的广泛增长，计算机的应用越来越多，应用的功能也由一般的数据处理走向支持决策，这些导致了管理信息系统的产生。

生产技术的进步，社会活动的复杂化，管理工作越来越离不开信息，信息处理已成为当今世界上一项主要的社会活动。

一、管理信息

1. 信息的含义

信息系统中常用的信息可以定义为：信息是经过加工后的数据，它对接收者有用，它对决策或行为有现实或潜在的价值。信息的广义的定义至今争论不休，可以说没有定论，有人说信息是消息，有人说信息是知识，有人说信息是运动状态的反映。

2. 信息的性质

（1）事实性。事实是信息的中心价值，不符合事实的信息不仅没有价值，而且可能价值为负，既害别人也害自己。所以事实是信息的第一和基本的性质。

（2）等级性。管理系统是分等级的，对于同一问题，处于不同管理层次，要求不同的信息。信息也是分等级的。信息和管理层一样，一般分为战略级、策略级和执行级。不同级的信息也不同。其中，战略信息多来自外部，且寿命较长。从保密程度来看，战略级要求最高。关于加工方法，执行级信息的加工方法最固定，执行信息的使用频率最高，精度最高。

（3）可压缩性。我们能对信息进行浓缩，进行集中，综合和概括，而不致于丢失信息的本质。压缩在实际中是很有必要的，因为我们没有能力收集一个事物的全部信息，我们也没能力和必要贮存越来越多的信息，这叫信息的不完全性，只有正确的舍弃信息才能正确的使用信息。

（4）扩散性。信息好像热源，总是力图向温度低的地方扩散。信息的扩散是其本性，它力图冲破保密的非自然约束，通过各种渠道和手段向四面八方传播。

信息的扩散存在两面性，一方面它有利于知识的传播，有利于扩大社会主义民主。另一方面是造成信息的贬值，不利于保密。

（5）传输性。信息是可传输的，它可以通过各种各样的手段传输到很远很远的地方。信息的可传输性加快了资源的传输，加快了社会的变化。

（6）分享性。按信息来说信息只能共享不能交换，我告诉你一个消息，我并不失去什么，不可能把这则消息的记忆在我脑子中抹去。信息分享的非零和性造成信息分享的复杂性。

（7）增殖性。信息可能随着时间的推移，价值耗尽，但这种"耗尽"只是相对于某一目的价值的"耗尽"，信息对于另一目的可能又显示用途。信息的增殖在量变的基础上可能产生质变，在积累的基础上，积累到一定时间，再对这些信息进行提炼，就能得出可能有价值的信息。

（8）转换性。信息、物质和能源是人类现在利用的三项重要的宝贵的资源。二者有机地联系在一起，形成三体互相分割。信息、能源、材料是可以互相转化的。

信息转化的目的是要实现其价值。信息的价值有两种衡量方法：一种按所花的必要社会劳动量；另一种是衡量使用效用的方法。我们按照社会必要劳动量来计算信息产品或服务价值的方法和计算一般产品价值的方法是一样的。而衡量使用效果的方法认为价值是在决策过程用了新的信息所增加的收益减去获取信息所花的费用。

3. 信息的运动过程

信息的运动过程一般包括信息的收集、传递、加工、存贮、处理等活动。

(1) 信息的收集。信息收集所遇到的第一个问题是确定信息需求的问题或者叫作信息的识别。由于信息的不完全性,想得到关于客观情况的全部信息实际上是不可能的。所以,信息的识别也是十分重要。信息识别的方法有三种:

①由决策者进行识别,决策者是信息的用户,他最清楚系统的目标,也最清楚信息的需要。向决策者调查可以采用交谈和发调查表的方法。

②系统分析员亲自观察识别,信息分析员不直接询问信息的需要而是了解工作,这样往往管理人员谈论起来津津乐道。信息分析员可以由旁观的角度分析信息的需要,并把信息的需要和其用途联系起来,使信息分析员深刻地了解信息。

③两种方法结合,先由系统分析员观察得到基本信息要求,再向决策人员调查,补充信息。

信息识别以后,下一步就是信息的采集。由于目标不同,信息采集的方法也不相同,大体上说有三种方法:

①自下而上的广幅收集,它服务于多种目标,一般来说就是用统计。

②有目的的专项收集,例如我们要了解企业利润的留成情况,有意识了解几项信息,发表或去亲自调查。

③随机累积法,调查没有明确的目标,或者是很宽的目标,只要是“新鲜”的事就把它积累下来,以备后用,今后是否有用现在还不十分清楚。

究竟采用方法和信息源的属性有很大关系。区分信息源有两个标准,一是地点,一是时间。按地点来分可把信息源分为内源和外源,内源数据完全处于自己控制之下,完全可用自己拥有的一切手段去收集,例如定期报表。外源信息必须依赖外单位,只能从可能得到的信息中提取需要的信息。按时间来分可分为一次信息和二次信息。

利用数字表达一般来说是比较严格的,但是有时也容易产生错觉。系统分析员要从思想上技术上防止这种倾向。

(2) 信息的传输。信息的传输理论一般遵守香农模型,即信源发出的信息要经过编码器变成信道容易传输的形式,为了防止出错往往又加上纠错或检错码。变成编码后,还加以调整以便于信息传输。信息编码通过信道后被译码器还原成原信息,到达接收器。

(3) 信息的加工。数据经过加工才变为信息,并不是所有的原始数据都叫信息。

数据加工以后成为预信息或统计信息,统计信息再经过加工才成为信息。信息使用才能产生决策,有决策才有结果。每种转换均需要时间,因而不可避免地产生时间延迟。

信息按时间分,可分为一次信息和两次信息。

数据处理过程中所用的数字模型主要有预测模型、决策模型和模拟模型。可能要用到一些标准的软件包,如统计包、数学规划软件包、模拟软件包(如 GPSS 等)。

(4) 信息贮存。信息贮存是将信息保留起来以备将来应用,信息贮存和数据贮存应用的设备是相同的,但信息贮存强调贮存的思路,即为什么要贮存这些数据,以什么方式贮存这些数据,存在什么介质上,将来有什么用处,对决策可能产生的效果是什么等。

要存什么信息?主要由系统目标确定,在系统目标确定以后,根据支持系统目标的数学方法和各种表报的要求确定信息存贮的要求。

信息保存时间的长短也要根据系统的要求确定。

信息的存贮方式也是由系统目标确定。首先考虑的问题是集中还是分散的存放,对于公用的信息,在有能提供共享设备的支持下应集中存放,集中存放可以减少冗余;而在没有设备和非公用的数据的情况下,分散存贮是合理的。

总之,信息的存贮是信息系统的重要方面,在今天信息爆炸性增长的时代,那种存得越多

越好的概念是不对的,既使将来存贮技术高度发展的时代,存贮越多越好也是不对的。还有是一句老话"只有正确地舍弃信息,才能正确地使用信息"。

(5)信息的维护。保持信息处于合用状态叫信息维护,狭意上说它包括经常更新存贮器中数据,使数据均保持合用状态。广义上说它包括系统建立后的全部数据管理工作。

信息维护的主要目的在于保证信息的准确、及时、安全等。

保证信息的准确性,首先要保持数据是最新的状态,其次数据要在合理误差范围内。

保证信息及时性是说信息的维护应考虑能及时地提供信息。

保证信息的安全性是要防止信息由于各种原因而受到破坏。

信息的维护是信息资源管理的重要一环。没有好的信息维护,就没有好的信息使用,就没有好的信息信誉,尤其在当前我国有重使用轻维护这种倾向,信息维护的重要性更要充分强调。

(6)信息使用。信息的使用包括两个方面,一是技术方面,二是如何实现价值转换问题。

技术方面主要解决的问题是如何高速高质量地把信息提供到使用者手边。信息价值转化的问题相比之下相差太远。价值转化是信息使用概念上的深化,是信息内容使用的深度上的提高。

二、管理信息系统

1. 系统

系统是由一些部件组成的,这些部件间存在着密切的联系,通过这些联系达到某种目的。因而系统是为了达到某种目的相互联系的事物的集合。

系统的观点最早可以追溯到三十年代,当时人们在一些科学学科的研究中,尤其是在生物学、心理学和社会科学中,发现系统的一些固有性质与个别系统的特殊性无关,也就是说,如以传统的科学分类为基础研究,则无法发现和搞清系统的主要性质。后来在二次世界大战前不久路德维希·冯·倍塔朗菲提出了一般系统概念和一般系统理论,系统才逐渐地被人们认为是一种综合性的学科。只有到1954年才建立了一般系统理论促进协会,系统的研究才进入了一个蓬勃发展的时代。1957年美国人古德写的《系统公程》一书的公开出版,系统工程一词又被广泛地确认下来。系统工程是由一般系统理论的概念和方法解决许多社会、经济、工程中的共同问题,如能观性、能测性、可控性、可靠性、稳定性、最佳观察。到了七十年代随着电子计算机的应用,系统工程的思想有了充分实现的可能性。目前,可以这样说,系统工程的方法已渗入到一切领域,甚至渗入到我们的家庭生活。

2. 管理信息系统

(1)管理信息系统的含义。管理信息系统(Management lnformation System,缩写为MIS),就是向组织内各级主管部门(人员),其他相关人员,以及组织外的有关部门(人员)提供信息的系统。更具体地说,我们可以把管理信息系统的定义表述如下:管理信息系统是一种由许多个人,各种机械装置以及有关程序所组成的用以从内源和外源两个方面提供有关信息的结构性综合体。它通过提供作为决策依据的统一的信息来为一个组织的计划工作、组织工作、人员配备、指导与领导工作、控制工作,以及日常的作业服务。一个管理信息系统应当向主管部门提供四种主要的信息服务:确定信息需要、搜集信息、处理信息、使用信息。

(2)管理信息系统的功能。管理信息系统能实测企业的各种运行情况,利用过去的数据预测未来,从全局出发辅助企业进行决策,利用信息控制企业行为,帮助企业实现规划目标。

管理信息系统的功能主要有以下几条:

①尽可能及时全面地提供信息和数据,以支持达到系统目标的决策。

②准备和提供统一格式的信息，使各种统计工作简化。

③利用指定的数学方法分析数据，可以根据过去的数据预测将来的情况。

④对不同的管理层次给出不同的要求和不同细度的报告，以期分析解释报告最快，及时作出决策。

⑤有效地利用管理信息系统的人和设备，使信息成本最低。

(3)管理信息系统的类型。随着计算机技术的迅速发展，信息产业急剧扩张，管理信息系统不再是一个单一的概念，它包括以下类型。

①统计系统。统计所研究的内容是数量数据间表面的规律，应用统计可以把数据分为较相关的和较不相关的组，它一般不考虑数据内的性质，统计的结果把数据转换为预信息，还没有成为信息，它既不控制也不预测，因而它只是管理信息系统的低级阶段。

②数据更新系统。数据更新系统的典型代表是美国航空公司的 SABRE 预约订票系统。这个系统是 1950 年至 1960 年期间建成的。这个系统能分配美国任一航空线任一航班的飞机座位。

③状态报告系统。它是反映系统状态的一个系统，可以分为生产状态报告、服务状态报告和研究状态报告系统等。生产状态报告系统的代表是 IBM 的公用制造信息系统 CMIS。IBM 的工厂遍布美国全国，不同的订货有不同的部件和不同的元件，因而必须指出什么厂什么设备生产什么元件。这样不仅生产复杂，装配和安装也十分复杂。IBM 的生产组织方式是各厂生产好部件后，约好同时到达用户。在用户处它们才第一次在一起总装。为了保证这种生产和装配的正常进行，在原有系统上加人加设备几乎无效。所以要有一个以计算机为基础的状态报告系统。状态报告系统在生产周期内监视每一部件生产的进展。

④数据处理系统。数据处理系统用来处理日常业务和产生报告。它使日常的事务处理自动化，支持日常的运行工作。因而数据处理系统的重点在于强调手工作业的自动化，它主要的努力在于提高效率，节省人力。

⑤决策支持系统(Decision Supporting Systems — DSS)。它是用来辅助决策的信息系统。它用来计划、分析方案，审查解答和求解的误差。决策支持系统应有较好的人机对话方式，可以和不怎么熟悉计算机的管理人员通话，它一般还包括一些模型用以产生决策信息。决策支持系统是管理信息系统的一个重要分支，但决策支持系统一般不强调全面的管理功能。它的主要目的是支持决策，是管理信息系统的一个方面。

3. 管理信息系统的发展历程

我们说管理信息系统是一个用户——机器系统，但是机器并不一定是管理信息系统的必要条件。实际上，任何地方只要有管理，就有信息，也就有管理信息系统。计算机的强大能力使管理信息系统更有效。问题不在于用不用计算机；而在于什么样的信息处理交给计算机更合适，所以用户——机器系统的概念隐含着系统设计者应当清楚什么工作交给人做比较合适，什么工作交给计算机做合适，人和机器的联系是什么。充分发挥人和机器各自的特长，组成一个和谐的、有效的系统。

自从 1946 年美国宾夕法尼亚大学研制成功世界上第一台电子计算机(ENIAC)以来，计算机技术已经历了四代革新，与此相应的，管理信息系统的发展也大体经历了四个阶段。第一阶段(1953—1958)，第一代计算机对管理决策和企业组织机构的影响还是潜在的。第二阶段(1958—1966 年)。第二代计算机对组织的影响主要是开始改变中层事务管理的方式。第三阶段(1966—1974)，第三代计算机引起的组织变化是很大的。设置在总部的中央处理机系统，使得全公司的信息实现了高度集中统一的管理。第四阶段(1974 年至今)，计算机已能把企业生产经营过程中的数据全面地收集和存贮起来，并向企业的各个环节或职能部门提供信息，形成了以信息系统为主的管理中心，使管理职能进一步集中，使整个管理系统发生了质的变化。

三、管理信息系统在控制中的作用

管理信息系统是计算机技术和通信技术综合发展的产物。这个系统一般包括数据收集、数据传输、数据存贮、信息解释与显示信息分发五个子系统，都和控制相关。

任何一个组织在活动中都产生大量信息。

管理信息系统代替了人的部分工作，但不能代替人的创造性劳动，仍须充分考虑人的因素。系统各层次发现问题、分析问题和解决问题的信息有所不同，组织内的上层主管人员来说，应包括：

（1）组织外部信息：国级和上级主管的规划、设想，国内外市场需求；同类产品和企业主要技术经济指标和措施。

（2）组织内部信息：产量、质量、品种、利润、税收、资金利润率、合同完成情况。

而对组织内的中层人员来说，主要信息是控制信息。

（1）下属的各种报表。

（2）各职能部门的各种定额、技术标准、技术规程和规章制度。

（3）上级的决策。

（4）组织外的信息。

基层主管人员要求的信息则主要是上级的计划和下属的执行情况。基层需要的信息常被称为作业信息。

第三节　无形的控制系统

在工业经济时代，控制系统常常以有形的形式存在。在机械领域、生物领域、乃至整个自然界，控制系统的功能能直观地通过有形的机械装置、生物细胞组织和自然界中的山川河流来实现。有形的控制系统一般比较容易设计，也较容易观察控制效果，从而便于进一步的计划和控制工作的开展。

到了知识经济时代，网络化、数字化和虚拟化将成为时代的主要特征。由于因特网（Internet）的普遍应用，企业的组织结构扁平化、虚拟化，同一企业的不同部门可以远隔千里，但不影响他们之间的信息交流和业务协作，家庭办公和弹性工作的流行，将给企业的控制系统提出新的课题。

一、基于 Internet 的企业管理信息系统

在上一节中，我们详细探讨了信息的含义、特征和运动过程，也分析了管理信息系统的功能及其发展历程，并论述了管理信息系统在控制中的作用。

虽然企业的管理信息系统并不一定依赖于计算机设备，但是随着计算机技术的发展，企业管理信息系统越来越健全，功能越来越强大。尤其是企业内部计算机网络的建立，能更有效地发挥管理信息系统在企业经营过程中的作用。企业的计划工作、控制工作越来越离不开内部网络的支持。

随着 Internet 的形成和发展，企业的内部计算机网络（局域网）能通过中介连入因特网。基

于因特网(Internet)的企业管理信息系统不仅为企业的计划、决策、组织和领导工作提供了更大的前景,也为企业的控制工作带来新的机遇和挑战。

1. 因特网的产生背景

因特网的前身是 ARPANET(高级研究计划署网络)网,该网是美国国防部于 1969 年创建的。开发 ARPANET 网是为了使在地域上相互分离的一些军事研究机构和大学之间能共享数据。1983 年,随着 TCP/IP 通信协议的出现,美国国防部高级研究计划署要求所有与 ARPANET 相连的主机都采用 TCP/IP 通信协议。1985 年,美国国家科学基金会(National Science Foundation)建立了一个连接 6 个超级计算中心的专用网络——NSFNET,这就是美国因特网的基础。1989 年,ARPANET 解散,同时,NSFNET 对社会开放,使 NSFNET 成为了因特网最重要的骨干网络。1992 年 1 月,由于因特网的用户数量急剧增加、应用的领域日渐广泛、连接的部门日益增多,因此因特网协会(ISOC)应运而生。因特网协会是用户自发形成的组织,主要致力于制定因特网的相关标准,以及大力推广因特网的应用。在 1987 年,与因特网相联的主机数突破了一万台,1992 年,主机数突破了 100 万台,现在,因特网上的主机数已经达到了 480 万台!

所以,因特网是特指由众多网络互联而成的、主要采用 TCP/IP 协议的、全球最大的、开放的计算机网络。从网络的角度讲,因特网是一个国际性的计算机网络集合体,它集现代通信技术、现代计算机技术于一体,在计算机之间实现了国际信息交流和共享;从信息资源的角度讲,因特网是全球范围内最大的信息源,它提供的信息量大得超过任何一个人的想象力。当前,与因特网直接相联的国家有 86 个,可以使用电子邮件的国家有 150 个,与之相联的网络有 60 000 多个,主机数达到了 480 多万台。

因特网将各种各样的物理网络互联起来,构成一个整体,而不管这些网络的类型是否相同、规模是否一样以及距离是否相近。因特网是按层次结构在逻辑上把各网络组织起来的。凡是采用 TCP/IP(传输控制协议/网际协议)协议、能够与因特网上的任何一台计算机进行通信的计算机都可以看成是因特网的一部分。

2. 因特网的自由化特征

因特网的发展是自由化的,没有任何一个组织来管理因特网。和我们平时所看到的每一个机构都有自己的上级机构(即管理机构对下级机构进行管理和监督)不一样,因特网完全是自由发展的。因此有人说:"因特网是一个没有警察、没有法律、没有领袖、没有国界的绝对自由的空间。"

因特网上的每一台主机都处于平等的地位。主机是直接连接到因特网上的计算机。不管主机所属的是局域网、市域网还是广域网,也不管该主机是 Mac 机、IBM PC 机还是 Sun 工作站,它们在因特网上都是平等的。它们在数据传输和资源共享时都处于平等的地位。它们在运算能力或硬件配置等方面的差异不会使它们在因特网上的地位有什么不同。

因特网含有极丰富的信息资源,是人类巨大的信息宝库。可以将它看作一个全球性的博物馆、一个无比神奇的游艺宫、一个发表自己见解的论坛、一个结交朋友的场所。在因特网上,不仅有意大利足球甲级联赛的最新战况、有南非总统的讲话,还有航天飞机拍摄的太空照片、全球最新流行音乐等等。因特网上的信息应有尽有,无所不包。

近几年因特网在社会上的影响越来越大。以前因特网的应用仅局限于科学研究机构和高等院校,而现在,因特网正广泛地应用于全社会各部门。这一方面是因为其友好的基于图形的用户界面让不熟悉计算机的人动动鼠标就能操作自如,另一方面也是因为其丰富的信息使人流连忘返。现在,一些企业已经开始利用因特网进行商业活动,如进行广告宣传、招聘员工、联机购物等。因特网正逐渐走进人们的日常生活。

3.因特网的服务项目

因特网含有极丰富的信息资源,并能使处于异地的计算机方便地进行信息交流与资源共享。人们可以利用因特网进行科学研究、文档查询、联机交谈、电脑购物等。因特网的主机上安装有一些软件来实现相应的网络功能。下面我们首先简单介绍一下因特网上常用的服务功能。

(1) 电子邮件(E—mail)。电子邮件(E—mail)是目前因特网上应用最广的网络功能。使用者可以指定收信人的电子邮件地址,和位于世界各地的朋友或客户进行通信。

目前使用的 E—mail 应用软件基本上都附带了 MIME 通信协议,这是一个可以让使用者传送二进制文档的通信协议。通过这个协议,使用者就可将非文本(如声音、图形和影象等多媒体信息)文件当作电子邮件的附件发送给收件人了。

(2) 文件传送(FTP)。因特网提供了文件传送功能,允许用户从一台计算机向另一计算机传送文件。FTP(File Transfer Protocol,文件传送协议)就是一个使用户可以通过 Internet 将文件从一个位置传输到另一个位置的协议。

用户使用 FTP 从远程主机向自己的计算机传送文件,称为下载(Download);用户也可以使用 FTP 从自己的计算机向远程主机传送文件,这称为上载(Upload)。

使用 FIP 从一台远程主机下载文件时,必须提供主机帐号和口令。若没有远程主机的帐号,则 FTP 可以接受一种称为 anonymous(匿名)的专用帐号。因特网上的任何用户都可以通过 anonymous FTP 访问公共档案,传送档案中的文件。

(3) 网络新闻。因特网提供了一种让人们在网络上相互交流的服务,这就是网络新闻。用户计算机只要有“新闻阅读器”程序,就可以连接到因特网的某个新闻服务器上,阅读由它提供的分类消息。同时,用户也可以将自己的意见或见解提交给新闻服务器,由新闻服务器将它作为一条消息发布出去,供其他人阅读。

Usenet 不是独立的网络,而是一个大型的电子公告栏系统(BBS)。在 Usenet 上有许多讨论区,它们按不同的专题分类,每一类专题组又可以分为若干个子专题。它们的讨论内容以电子公告栏的方式发布,用户阅读它们的内容就如同阅读报纸一般,因此它也被称为 Netnews。

用户可以通过新闻组的名称来判断新闻组的类别。新闻组的名称由几个单词构成,单词之间以句点分隔。一般从第一个单词就可以看出该新闻组的类别。基本的新闻组分类如 Gopher。

Gopher 是因特网上最常用的工具之一,它是一个菜单驱动的因特网信息查询工具,可以将用户的请求自动转换成 FTP 或 Telnet(一个 TCP/IP 协议程序,允许用户通过该网络连接到其他计算机系统之上)命令。Gopher 检索出来的信息将以菜单的形式提供给用户。在一级级菜单的指引下,用户可以选取自己感兴趣的信息资源,也可以对因特网上的远程联机信息系统进行实时访问。这对于不熟悉网络资源、网络地址和网络查询命令的用户来说是十分方便的。

目前,通过 Gopher 可进行的信息查询有:远程登录(Telnet)、信息查询、文件及文本查询、电话簿查询、多媒体信息查询以及格式文件查询等。

(4) WAIS。WAIS 是 Wide Area Information Server 的首字母缩写形式,可译为“广域信息服务器”。WAIS 是基于关键词的因特网检索工具,它使用客户机/服务器机制来查找信息。使用 WAIS 时,用户首先启动与因特网相连的计算机上的 WAIS 客户程序,利用客户程序向 WAIS 服务器发出服务请求。用户在 WAIS 给出的信息资源列表中选取希望查询的信息资源的名称,键入查询词。客户程序将该查询传送给服务器,实际的搜索和查找工作由服务器来完成。查询完成以后,WAIS 将用户选定的信息资源中包含查询词的记录条目显示在计算机屏幕上,并根据查询词同每条记录的相关程度进行评分排列(最高为 1000 分)。这时,用户就可以用鼠标在计算机屏幕上选择,读取自己感兴趣的文档内容。

(5) Wor ld Wide Web(缩写为 WWW)。World Wide Web(万维网)是因特网发展最为迅速的部分,它是基于超文本方式的信息查询工具。万维网由欧洲核物理中心研制,目的是使全

世界的物理学家能够共享信息。WWW 提供一种友好的信息查询接口，用户仅需提出查询要求，至于要到什么地方去查询及如何查询则由 WWW 自动完成，即查询过程对用户是透明的。WWW 使用超文本和超媒体来表示因特网上各 Web 站点的信息，并由超级链接将这些信息组织起来，形成一个网状的结构，以便于用户进行查询。

用户只需打开 WWW 的客户程序，然后单击计算机屏幕上高亮显示的内容，客户程序就会向该内容所在的 Web 站点的服务器发出请求，服务器就会将所查询的内容传送到用户计算机屏幕上供用户阅读。通过这种方法，用户就可以在因特网上漫游了。

WWW 还可以通过一种单独的高级浏览服务所提供的针对多种服务器的访问功能，对存放于 FTP 服务器、Gopher 服务器和 WAIS 服务器等上的文件进行访问。用户通过使用 World Wide Web，可以很方便地浏览因特网的资源，正因为如此，WWW 很快赢得了用户的青睐。

二、基于契约的目标管理与自我控制

“目标管理”方法在欧美国家得到了广泛的应用，而且取得了良好的效果。从本质上讲，这种由美国管理专家德鲁克(Peter F. Druker)倡导的企业内部的管理方法，强调让员工参与决策并分担责任，从而达到让员工自我控制，自我约束的目的。

1. 目标管理的含义

目标管理，就是把经营的目的和根本任务转化为企业的方针和目标，实现各层次的目标的管理，一方面激发有关人员的责任心和创造性，一方面把总的目标层层分解，最终化为个人的目标。

企业实行目标管理，对职工的要求重点不是在规定的时间里做什么和怎样做，而是成果和贡献。即做出了什么样的工作，准则制定后也是有关的环节，但不是目标管理的目标本身。

2. 目标管理的一般步骤

简略地说，企业目标管理一般分为三个步骤：

(1) 制定目标；

(2) 为实现目标而工作；

(3) 评价工作实绩。

其组成部分还包括战略规划、专业规划、组织计划、工作设计和工作指导；西方还认为必须包括控制系统的设计、组织发展、人力计划、职务设计、领导作风改变以及组织气氛改变等内容。

一般说来，企业中开展目标管理运动，不可能一蹴而就。详细地讲，目标管理是一个过程，它包括六个基本阶段：

(1) 上级同下级共同商定切实可行的工作目标。企业的目标包括利润率、投资所得率、销售额、生产量、质量、出勤率等项。

(2) 在讨论和协商中分解总目标为各部分和层次的具体计划。这个程序从最高领导的直接下属开始，自上而下，逐级传递，但不是简单的重复传达，而是自己的目标与上级的目标的合二而一的产物，带有各级的特点和方法。

(3) 上级复审目标的结构，并授予下级一定的权力去完成自己的目标。上级要查明目标的分解过程是否严密和协调，需要那些用人、用钱和对外交涉的权力，使下级有相应的手段去实现工作目标。

(4) 实现目标并且检查进展的情况。各层次的负责人组织他的工作，以求得最佳效率；按活动的先后次序，定出时间表；对所需的条件做预算并提供资源。上级则进行必要的检查，沟通信息，鼓励和协调各方面的努力。

（5）对进展和成绩进行评价。在预定的期限，上下级共同对目标达成的情况进行检查，并考核人员，以决定奖惩和升降。

（6）制定新的目标，开始新的循环。在新的目标的确定中，要充分考虑上一轮成功或失败的原因，并且采取改进的措施。

3. 目标管理的大致内容

企业中目标管理主要有三个方面的问题。

（1）企业中目标的性质。根据目标的广度，可分为战略性的目标，策略性的目标以及方案和任务。这些目标分别由企业中的各级管理人员同职工制订。一般说，战略目标和高级策略目标由高级管理当局制订；中级策略目标由中层管理当局制订；初级策略目标由基层管理人员制订。方案和任务由一般职工制订。

（2）企业目标管理成功的先决条件通常包括：

①高级管理当局不能只限于目标管理计划的批准，而要参加高级策略目标的制订；

②下级也应参加目标的制订并为其实现担负一定责任；

③要有充分的情报资料；

④各级管理人员对现实目标的手段都应有一定程度的控制权；

⑤对由于实行目标管理而承担风险予以激励；

⑥对职工要有充分信心。

（3）企业目标管理的实现。我国自从 1978 年以来，部分企业实行目标管理、实施中包括以下内容。

①加强组织领导，运用经济利益和思想政治工作两个动力，充分调动企业上下力量，形成为实现企业目标而相互协作的有组织的活动（建立严格的经济责任制是实施目标的中心环节，统一领导分级管理是主要原则）；

②确定企业满足国家计划要求和市场需要的目标，以提高经济效益为宗旨，考虑企业内部条件和外部环境的影响，抓住市场目标、发展目标、效益目标，归纳为企业经营方针；

③目标展开一般采取的步骤是：

目标分解；

对策展开；

目标协商；

明确责任；

④目标管理的准备主要有人员编制、生产技术准备、原材料供应准备、资金准备；

⑤目标完成情况的检查和自我控制；

⑥目标效果的评估。

4. 目标管理的特色

同传统的指标管理不同，目标管理有以下特色。

（1）满足总的效益目标为本。对任何具体计划和业绩，都用总目标衡量和考核。

（2）强调自觉性。在整体条件下，层次的目标由上下级协商制定，既根据实际能力，又强调提高能力，以自我操作和自我控制的方式，去完成自己的责任。

（3）通过全面的目标体系串通个人和整体的关系。各层次上的每个人的工作直接或间接地与总目标联系，互相了解，安排措施，努力协调，目标制约看思考和行动的方向。

（4）注意提高各级管理人员的主动性。各级管理人员根据总目标的要求，设立自己的具体工作目标，包括领导效率在内，因而能更充分地发挥各级管理的作用。

（5）重视学习和能力开发。因为强调工作成果和成果评价，各级人员注意学习和效率，有效地提高了自身的素质，增强了毅力又促进了巧用心计。

5. 目标管理的无形控制作用

德鲁克在他的著作"The Practice of Management"中阐述，目标可以作为执行和指导一个系统的管理的手段。以后，这个思想从强调管理人员个人的工作，发展到整个企业组织，再进一步以组织的远景作为重点，演变为一种成熟的管理制度。

目标的制定产生的激励作用的核心因素，常称"抱负水平"。较早就认为有了较高的预期成就水平，将有利于取得较高水平实绩，因为此时会增强对任务的兴趣，不论处在自觉的或较为自觉的，还是在明确的或含蓄的状态下进行，个人总是根据目标来调整自己的努力程度；外部的刺激（如金钱）差异同行为差异相关时，相应地会出现目标和意向差异，而当目标或意向差异受到控制或被移置时，则刺激因素同行为不相关。

目标内涵涉及行为性质和最终目标的性质，由于不同目标的实现需要不同程度的努力，目标内涵也就确定了个人应付出的能量。目标强度涉及目标对个人的重要性，它影响个人努力方向和努力程度，人们易接受重要的目标并为之奋斗，有些近期目标带有一定强度和内涵，这些目标的实现是个人价值观的实现，个人可从中得到较强的工作满足。

经过卅年的实践，目标管理方法（management by objectives）在学术界被表述为一种让管理人员和工人参加制定工作目标，在工作中实行自我管理以完成工作目标的管理制度。特别适用于对各级管理人员的管理，有人称它为"管理中的管理"。

目标管理的最终目的在于通过员工参与决策，达到员工的自我控制，从而起到一种无形的控制系统的作用。

网络时代（或称知识经济时代），企业组织结构扁平化，甚至虚拟化，同一公司的业务活动可能出现时间和空间上的分离。管理人员和被管理者之间往往远隔千里。为了有效地实现企业组织的控制目标，目标管理的方法将大有用武之地，通过企业计划与目标活动的层层展开，通过员工的参与，达到员工自我领导、自我约束和自我控制。形成一种疏而不漏的无形控制网络，以取到直接控制所不能取到的功效。

第七篇

创新理论

第　七　篇

第一章　工商管理的创新职能

企业——社会中的经济实体——是社会构成的基本元素之一，它将各种生产要素巧妙地集合起来，重新排列和组织，为社会提供花色繁多的产品和服务，满足人们的物质需要和精神需要。企业来源于社会并返回社会，它是一个有生命力的鲜活物体，具有人和动物的某些属性。它汲取营养维系肌体的正常运转，有自己的道德观和思维方式，体现出不同的企业发展战略和经营风格；它的惰性有时会使自己可能陷入难以自拔的沼泽地，停滞不前；它的好奇心和上进心则使它变得富有活力而朝气勃勃……

好奇心或上进心——即创新精神——成为它能够生存发展和长盛不衰的力量源泉和信心动力。乐于接受新事物、敢于涉足新领域——以迎接内外部环境的挑战——成为领导企业发展壮大的思维方式。

置身于动态环境中的企业需要作适时的调整以应付来自内部和外部各种不确定因素的挑战。为保证计划目标的实现，组织领导与控制职能是必不可少的管理依托，我们将它们看作是管理的“维持职能”，其任务是保证系统按预定的方向和规则运行。但是仅有维持职能是不够的，还必须不断调整系统活动的内容和目标以适应环境变化的要求，这就是管理的“创新职能”。

第一节　工商管理缺少不了创新职能

一、几个创新事实所传递的信息

创新(innovation)一词源于拉丁语中的“innovare”，意思是更新、制造新的东西或改变。美国总统华盛顿在1896年告别演讲中，告诫美国人民“保持创新精神”。《汉语・叙传下》中也有“礼仪是创”，颜师古注为“创，始造之也”。

1.“摩尔定律”的启示

1965年，英特尔集团的创办者之一摩尔预言，电脑微处理器的芯片内存容量，每18个月将增加一倍。这项广为人知的“摩尔定律”成为英特尔上下奉为圭臬的企业目标。

年复一年，英特尔推进新产品的速度决定了电脑世界的发展步调。从1987年到1997年，英特尔借此为投资人创造出平均每年44%的收益。而英特尔近年来的盈余，更是世界前十大

个人电脑公司的总和。

虽然,很少有企业能享有和英特尔一样的市场领导地位,但是英特尔所实践的定时出击(Time—Pacing)策略,还是值得企业主管学习的。身处无法预测的剧变的市场中,企业在一定的时间内,排定改变的步调,已经成为一种有效的竞争手段。与英特尔的这种策略类似,许多企业也在纷纷实施自己的快速创新节奏。3M 公司决定 30%的营利要从新产品的开发中取得,网景公司推出新产品的速度为 6 个月,英国航空公司每 5 年创新座舱服务,明星咖啡连锁公司以每年开店 300 家的速度实施规模增长。

定时出击的创新速率虽然给人一种理论上的苛刻感,但是它给企业带来的活力是巨大的。为赶上订出的创新期限,企业内部会产生一种往前直冲的迫切感,而且个人和团体的能量更容易集中于共同的目标。为适应这种变化或者是如何推动企业这股创新力量的前进,对管理者也提出新的有必要重视的问题,一是管理转型(managing transitions,从一个活动转到下一个活动);另一个问题是管理节奏(managing rhythin 公司改变的步调)。能有效进行转型的公司,则能维持活力源源不绝,且不错过任何重要的节拍。

2. 两个成功的创新案例

第一,可口可乐公司

使可口可乐公司鼓起创新勇气的不是危机,而是一场巨大的失败。尽管有些难堪,但它认识到,失败并不等于彻底完蛋。80 年代初期,可口可乐公司求稳怕变,致使部分国内市场份额落入百事可乐公司之手。1985 年,可口可乐公司提心吊胆地推出了甜味较浓的新可乐,结果遭到惨败。但是,对传统可乐的需求却急剧增加,这使总裁罗伯托·戈伊苏埃塔和公司的其他人以新的眼光来看待可口可乐。他说:“新可乐使我们认识到,可口可乐不只是一种品种或瓶子。它是一种心态。”从那以后,该公司就劲头倍增,发起了一场最富有想象力、影响最广泛、也最为成功的树立品牌形象的宣传运动。

同样重要的是,可口可乐公司认识到,它可以从这种糟糕透顶的局面中恢复过来,甚至可以利用这种局面。戈伊苏埃塔说:“有些人认为有什么‘拿整个公司来押宝’的决定。实际上根本没有这样的事。每个决定都由两个部分构成。作了决定之后,再就继续实施它还是改变它作一次决定。”

当然,多数公司不必经受破产的威胁或是新可乐造成的那种难堪局面来增强创新精神。创造和创新至少在一定程度上是可以控制的,这听起来有点矛盾,但实际上确实如此。

以那些身穿白大褂的研究人员为例。你不应当压制他们,但也不能任由他们遨游太空,而忘记他们需要研究出实用的东西来。在阿瑟·D·利特尔公司负责技术咨询工作的罗纳德·约纳什说,一家消费品公司由于一个偶然的原因发现了一种有效的做法。“由于预算过程中的一个极少有的偶然情况,一批研究与开发人员的薪水一半由研究部门支付,一半由制造部门支付。”就这样,在无心插柳的情况下,这家公司在生产部门和研究与开发部门之间建立了一种直接的联系。约纳什说:“它创造了一种非常与众不同、极富有创新精神的行为方式。”

通用电气公司在这方面采取了更加明确的步骤:它宣布,制造部门如果愿意,可以向公司的研究与开发中心提供资金,也可将钱花在别处。一时间,科学家们对此感到又惊恐又沮丧。在 A·D·利特尔公司举办的研讨会上,通用电气公司的一名经理承认:“他们竭力推销自己,感到像是被人推来推去。但是现在,研究部的情况好多了,更有战略眼光了。”

第二,克莱斯勒公司

有时需要经历一场危机才能使动作迟缓、行事谨慎的公司变得不畏风险、勇于率先。管理咨询公司 A·T·卡尼公司的副总经理斯蒂芬·唐说:“仅仅作为一家好的公司和作为一家有创新精神的公司这两者之间的区别往往在于,你是否认识到你遇到了一个与你以前所遇到的问题截然不同的大问题,然后就此做些你以前从未做过的事情。”

没有比克莱斯勒公司更适合这一描述的了。这家汽车公司在1996年度的创新精神排名中居第16位，排在微软公司的前面。可就在几年前，克莱斯勒汽车公司还在苦苦挣扎，那是它10年中第2次濒临破产。公司总裁罗伯特·伊顿说，30位走投无路的高级管理人员聚集到一起，改写了汽车制造业的传统经营方针。结果是：克莱斯勒汽车公司成为第一家建立由工程设计、市场营销和生产制造等各个部门人员组成的小组，让所有人同时为设计新型汽车而努力。该公司还同供应商建立起了更加友善的关系。这种关系降低了成本并成为汽车行业里的典范。供应商也可以提出解决设计中出现的问题的新方案。

现在，克莱斯勒汽车公司向市场推出具有创新风格的新型汽车的速度比三大汽车公司中的另外两家都快。克莱斯勒汽车公司的新型君王汽车以其铝质发动机罩引人注目。其他汽车制造公司一直认为这种重量虽轻、但却难以应用的材料是不实用的。克莱斯勒公司的这一创新已经带来了效益。它的单车利润率最高，而且该公司的股票在美国各汽车制造公司中行情最好。

创新是一种对新思想、变化、风险乃至失败都抱欢迎和容忍的态度，甚至积极态度的企业行为方式，这种行为方式必须渗透于企业上下才能发挥作用。但这并不意味着必须在研究和开发方面耗费大量资金，可口可乐公司和克莱斯勒汽车公司都是由于正确理解创新精神的含义，从而取得了巨大成功。

3. 具有创新精神的美国企业

创新、开拓、实效是美国文化的表现之一。美国企业取得辉煌的成就，一定程度上得益于企业中四处弥漫的创新气氛，因为他们一直在不断地倡导和鼓励人们发挥个人作用。美国的文化传统培育了标新立异的精神，珍视青年人的作用，欢迎新手和来自基层的有能力和本领的人。

（1）富有的年轻人。在19世纪，卡耐基、弗里克、洛克菲勒和摩根涌现出来，成为耀眼的明星。今天，有比尔·盖茨、特德·特纳、拉里·埃利森克雷格·麦考和其他许多人，他们都争相成为《福布斯》杂志列出的美国400名最富有者的前几名。

（2）理性的管理环境。美国的历史鼓励确立经营管理的传统。人类学家莱昂内尔·泰格认为，确立美国企业经营管理模式是美国对巨大的市场、遥远的距离、民族的多样性以及它们在管理和经济上所提出的挑战所采取的对策。此外，没有哪个国家像美国那样主张根据数字和统计资料来制定政策。没有哪个国家的人民像美国那样容易接受自主、自我改进乃至自我革新的精神，并把这种精神带到商业上。没有哪个国家在培训商业人才和对人民实行再培训方面投入那么多的钱——大约1000亿美元。此外还拥有世界上最多而且最好的本科生院和研究生院。没有哪个国家有那么多最有才华的人进入私人部门工作。在那里最有成就的人受到赞扬并且作为实干家的国家的典范而受到奖励。

（3）激增的数量。美国90年代新开的公司有180万家，而80年代为150万家。在环境迅速变化的今天，较小的公司凭借灵活性、快捷的对策、开放性和创新精神而显示出它的竞争力。成千上万的这种小公司显示出蓬勃发展的潜力，尽管有数以万计破产了。只要开发出新产品和服务项目，美国企业便以其无与伦比的推销和广告宣传本领在国内外获得成功。

二、寻求维持与创新的均衡

管理职能可以分为维持职能和创新职能两部分。维持职能为创新职能提供了物质基础，创新职能为维持职能注入新鲜血液。维持职能顶托着创新职能，创新职能拉动着维持职能，两者之间的作用往复进行，成为企业生存与发展的两大基本力量。

1. 管理职能循环图

该循环图（见图7.1.1）向我们展示了管理的五大职能——决策、组织、领导、控制和创新

——的位置以及它们的地位差异。

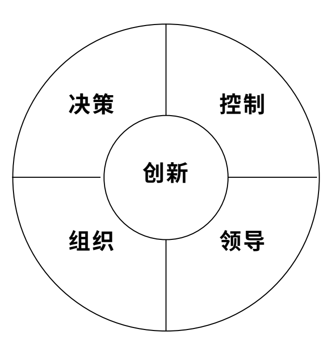


图 7.1.1 管理职能循环图

一般地，每一项管理工作都从决策发起，经由组织、领导、直至控制。各种职能之间的界限并非十分明显或按照严格的顺序进行，它们互相渗透和作用。控制的结果可能导致新的决策，于是新的一轮循环又开始了，推动着管理工作不断前进。位于中心位置的创新职能则显得颇为注目。它可以与另外四种职能发生能量交流，进行直接的"对话"，因此它的能量大小（企业创新的能力大小）和与其他职能的作用面大小（企业创新的职能关联性和配合度大小）将在很大程度上决定了企业的"新陈代谢"功能的大小——即企业发展速度和扩张的规模大小。

2. 管理内容的核心——维持与创新

从逻辑顺序上来考察，企业的管理工作主要包括下述内容：

（1）确立系统的目标，即人们从事某种活动希望达到的状况和水平。

（2）制定并选择可实现目标的行动方案。

（3）分解目标活动，据此设计系统所需要的职务、岗位，并加以组合，规定它们之间的相互关系，形成一定的系统结构。

（4）根据各岗位工作的要求，招聘和调配工作人员。

（5）发布工作指令，组织供应各环节活动所需的物质和信息条件，使整个系统运转起来。

（6）在系统运转过程中，协调各部分的关系，使它们的工作相互衔接、平衡地进行。

（7）检查和控制各部门的工作，纠正实际工作中的失误和偏差，使之符合预定的要求。

（8）注视内外条件的变化，寻找并利用变革的机会，计划并组织实施系统的变革和发展。

管理工作紧紧围绕维持和创新两条主线进行，有效的管理在于适度的维持和适度的创新的组合。

第一，熵增原理的解释

维持是保证系统的活动顺利进行的基本手段，也是系统中大部分管理人员，特别是中层和基层的管理人员要花大部分精力从事的工作。根据物理学的熵增原理，原来基于合理分工、职责明确而严密衔接起来的有序的系统结构，会随着系统在运转过程中各部分之间的摩擦而逐渐从有序走向无序，最终导致有序平衡结构的解体。管理的维持职能就在于对系统的运行进行严密的监视并适时修正。通过润滑和矫正，尽力避免各子系统之间的摩擦，减少结构内耗，使系统按照预定的轨道运行。缺少必要的维持，子系统会由于摩擦而发生系统的结构变形，进而影响其他系统的工作，而同摩擦生热造成的能量损失则会使系统的运行速度减短，最终停止运转，或者为维持原来的运行速度而需要不断补充额外的能量，所有这些都大大降低了系统工作的效率和稳定性。维持职能的作用就体现在始终如一调整子系统，保持它们各自处于最佳工作状态。

第二，将经济系统视为生命体

不论何种经济系统，也不论其创新的动机何在，它们总是要经历孕育、成长、成熟、蜕变以及衰亡五个阶段，犹如生命体一样。虽然任何经济体都难以避免最终消亡的命运，但是他们各自的"寿命"长短却存在很大的差异。有的企业经营良好，长盛不衰，而有的企业则来去匆匆，昙花一现，究其原因，莫过于自身生命力的强弱。增强生命力的方法除了进行必要的保养即维持，更离不开锻炼和改造，后者是关键。

三、环境挑战与创新职能地位提升

对企业的管理创新职能进行重新的诠释与定位主要来源于环境因素的巨大压力。急剧变化的环境对企业发起一轮又一轮的挑战，为谋求自身的生存与发展，企业必须作出及时的反应，而不是坐以待毙，积极的迎战状态保证了战斗的精神来源。

1. 被动与主动

（1）企业可以不变应万变吗。海尔是一家知名的中国企业集团，她的名声不仅在国内，而且也扩展到海外市场。其发展速度是惊人的，从1984年引进德国利勃海尔电冰箱生产技术以来，经过近15年的经营，使一个亏空147万元的企业迅速成长，94年在全国500强中名列第107位，成为中国家电集团中产品品种最多，规格最全，技术最高，出口量最大的企业。海尔的发展道路是一条锐意进取，勇于创新的道路，从技术开发、精细化管理、资本运营到购并控股乃至国际化，海尔紧跟时代的步伐。当记者问到海尔与中国其他企业的区别时，总裁张瑞敏答道："我觉得用一句话来说，我们天天都在想着'以变应变，以变制变'；而中国绝大多数企业都还是以不变应万变。我说的这个'以变应变'，指的是国内在不断地变化，人员、组织结构都在不停地发生变动，我的很多规章制度、政策都要经常调整。我的任务就是变到你的前面去。"

（2）不知疲倦的挑战者。盛田昭夫72岁高龄时，他还坚持每周二上午7点打网球，他向所有人挑战甚至向年轻的网球运动员挑战，正是这种性格造就了索尼公司——最早向全球发展的公司之一——的创始人。他很早就认识到，在一个日益缩小的世界里，如果一个公司能超越地理上和心理上的疆界，这个公司就有远大的发展前景，他以他那种不屈不挠的精神在每个市场实行，这种战略特别是在美国。值得注意的是，根据一个民意测验所今年进行的调查，索尼被美国消费者列为第一品牌，超过了可口可乐和通用电气。被动接受与主动迎战的最大差异在于，后者将可能战胜环境的挑战，发展前进，后者则只能听任环境的摆布而显得沉闷乏味，没有新意。

2. 创新职能越来越重要。

在知识经济日渐凸现的今天，信息以它前所未有的大容量、高频率在交流和扩散，企业的生存环境也发生了根本性的变化，不管是内部条件还是外部环境，它们都在以新的方式提醒着这些经济系统：唯有时刻坚持变革和创新，才不至于被时代所淘汰。

（1）管理重点的变化。工业经济时代的效率标准是劳动生产率，即每个人在单位时间生产的产品数量成为衡量经济的重要标准，强调的是量的增加；知识经济时代的关键是知识的生产率，即生产知识并把知识转化为技术、转化为产品的效率——知识的利用程度。因此努力提高产量，提高劳动生产率则成为工业经济时代理所当然的工作重点，管理的重点是生产。知识经济时代，研究与开发，创新与培训则成为其管理的重点。这种管理的重点的转移至少告诉你一点：大量的单一生产已经落伍了。

（2）提升创新职能的位置。德国经济部长雷克斯罗特告诫说："任何国家和企业，不论其有多富裕和强大，如果不作经常性的调整，都不能肯定明天能保住自己的地位。"

可口可乐公司业务主管道格拉斯·艾夫斯特说："人人都会陷入眼睛盯着最新发明或者认为创造性必是表现在艺术和科学方面的俗套。但是，在人员配套、战略、商标品牌和经营过程中

必须鼓励创造性。

（3）只有偏执狂才能生存——安迪·格罗夫谈英特尔公司的发展之路。

第二节　创新过程与创新职能

现代企业的活力源泉来自于创新。

现代国际竞争中，创新是企业和国家竞争战略的核心。发达国家的企业和经济学界都把创新放到了前所未有的高度。

一、关于创新的几个问题

“创新”代表着新的方法、构思和思维方式所产生的意义重大的新的产品和服务方式，有时甚至是全新的市场。

约瑟夫·熊彼特（Jaseph A. Schampeter）所说的创新由五个部分的内容所组成：①全新的产品。这种产品消费者对它不熟悉，或者它表现为已有产品的一种全新特性；②采用新的生产方法，就是在有关的制造部门中尚未通过经验检定的方法，这种方法不一定非要建立在科学新发现的基础之上，它也可以是以新的商业方式来处理某种产品；③新市场的开辟。这个市场，别的部门或企业以前没有进入，当然更包括制造一个完全不曾存在的市场；④新的供应来源。它可以是采用了新的原材料，或者是原材料的利用方式的改变，与供应商关系的改观也属于此种类型；⑤新的产业组合，亦即企业的联合与合并，以造成对某种产品市场或行业更大的控制力量，比如垄断。

1. 创新的多侧面

大家容易了解有形物品的创新。新产品的出现或新市场的形成给我们以直观可视的印象。这其中也包括一个产品新功能的出现，虽然这个新功能的载体可能是“旧”的，但是它也应归属到创新的范围。容易被忽略的是无形物品的产生，比如IBM的财务人员发明了商业票据，绕过了银行的“马奇诺防线”，引起了一系列的金融创新。新的生产方式和管理方法的创新所带来的生产效益和生产质量的提高有时同样是不可估量的。福特公司能够在1925年创造出10秒钟生产一辆汽车的惊人记录，则归功于福特本人对生产方式的大胆创新——流水装配线。创新的巨大成功，使福特创造了一个经济奇迹。以至于他自己忍不住说道：“大规模生产已成为‘新弥赛亚’（即新的救世主）。”因此创新所涉及的范围是广泛的。

2. 区别创新与发明

它们之间的界限不是十分的明显，因而使人产生误会，不过创新与发明的确不好区别。“发明是以满足一定欲望为目的的，已有知识的新组合”，“第一次实现某种技术变化的企业是创新者，它的行为是创新”。熊彼特从经济学的角度进行了较为明晰的区别，他认为，企业家的职能就是把发明吸引到生产系统，创新是发明的第一次商业化应用。表7.1.1使创新与发明的差异明了化。

表 7.1.1　发明与创新

<table>
<tr><td>一项发明也许是：一个过程
　　　　　　　　一种材料
　　　　　　　　一种形式
它不是一件新产品——不仅不是，也许还将永远不是
一项发明希望成为：
能通过新产品管理过程转化成为一件新产品</td></tr>
<tr><td>因此：
　　发明＋新产品管理＝新产品
上式变形为：
　　发明＋创新＝新产品
　　发明＋新产品管理＝新产品
　　创新是发明＋新产品管理的全过程</td></tr>
</table>

再看看厄特拜克(J. M. Utterback 麻省理工学院教授)所设计的一张图(图 7.1.2)可能更有助于我们的理解。

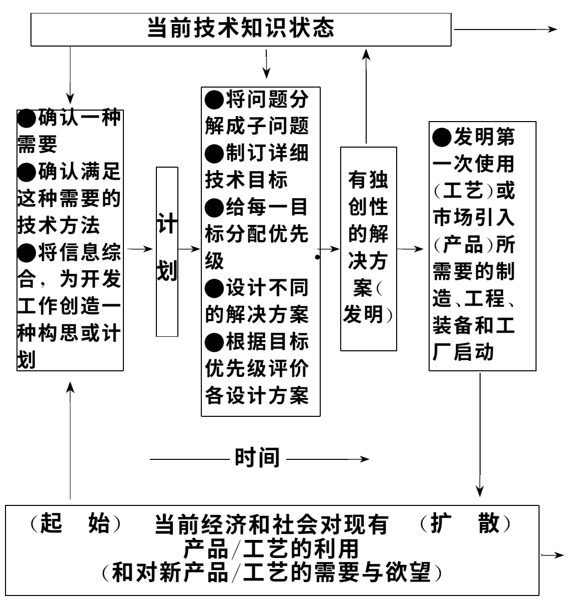


图 7.1.2　企业内技术创新过程

这一模型由①构思产生；②难题解决；③创新实现三个阶段组成，可能还有随之而来的创新扩散。前两个阶段通常发生在研究开发阶段内，其结果是出现一项发明；将这项发明第一次商业化就是创新。如果创新在企业外部传播并产生经济影响，这就是创新的扩散。

在技术发明和创新实现之间有一段自然的时间延迟。也就是说，研究开发所造成的重大科学进展和发明，不一定立即产生效果，一般说来，在创新产生明显的经济影响之前，都有一个扩散或调整时期，传真机从发明到真正的市场化就用了 145 年。

3. 正视创新的价值

实现从发明到商业上的成功创新的跨越,受各种因素的干扰和破坏,因此即使有一个发明摆在桌面上,由于管理者会联想到其成功转换的高成本和高风险而犹豫不决,望而却步。格里格·A·史蒂文(Greg·A· Steven)和詹姆士·伯利(James Burley)曾撰文指出:大多数工业领域中,3000 个原始构想方能产生一个商业中获得极大成功的工业品。医药工业中,这一数字还会更高。在 3000 个构想当中,300 个能够获得进一步的试验和(或)申请专利,而其中 125 个可以制定完整的开发规划。然后进一步缩减为 9 个,最终只有 4 个构想完全成型。对其中的 1.7 个进行商业开发,1 个(50%)获得了最终的成功。我们承认这种难度的存在,但是也不应该仅仅只是充当观望者的角色,毕竟成功的可能性是存在的。苹果计算机、施乐、宝利来(Polaroid)的成功则给我们以极大的鼓舞。正视创新价值并着手去实施它,这或许是成功的第一步。

4. 创新的类型

创新的分类方式可能有多种多样,有的学者将它分为四大类:结构性创新;空缺创造式创新;渐进式创新和根本性创新[1]。用一张表(表 7.1.2)归纳如下。

表 7.1.2　创新的类型

创新类型 / 比较项目	结构性创新	空缺创造式创新	渐进式创新	根本性创新
特点	重塑老产业,创造新产业	技术的组合,易被模仿	成本和性能的积累,效果持续	全新产品 全新技术
激发源	技术与市场需要	开拓新的市场	技术和生产能力的变化,市场和顾客的变化	(科学上)重大发现
要求	独特的组织环境	对市场的细分,快速的反应	组织和管理支持	创新者的准确把握
举例	IBM 计算机的 360 系统	SONY 随身听	福特的 T 型车	内燃机

如果从组织管理的角度考虑,创新又可以分成以下四个部分:

(1) 局部创新与整体创新。局部创新是在维持组织的大体框架不变的情况下,对其中的某些内容,某些要素或者相互组合的方式进行调整和改革。整体创新需对组织的目标战略及其运行方式进行全方位的改变。西门子公司从来没像今天这样事业如日冲天,由 CHI 调研公司(CHI Research)进行的全球性创新调查显示,西门子位居 200 家公司中的前 25 家顶尖公司之列。当然这一切都离不开管理者的大胆改革。他们极力改革企业的组织机构——从职能型向垂直型的转变——使其更加地分散,有足够的灵活性应付外部环境的挑战,这导致了能量的彻底释放:生产制造周期,产品推向市场的时间,成本、生产率和消费者服务等都发生了戏剧性地改进。与此同时,必要的员工激励和行为思维方式的改革也在同步进行,它有力地配合着组织结构的变化,也使得员工的精神面貌发生了改变——积极工作、大胆创新的企业文化更加深入人心——它完全打破了公司安分守己的旧有思维模式,这一点是至关重要的。西门子成功地完成了从超级巨轮到快速汽艇的角色转变,转身变成了能够灵活反应的多面手。

(2) 防御型创新和攻击型创新。防御型创新所表现的勇气自然不及攻击型创新,前者倾向于依环境变动而后发制胜,因此很容易给人造成不思进取、疲于应付的不良印象,富于远见的

眼光和积极应战的姿态使攻击型创新更讨人喜欢，毕竟在日新月异的今天企业要取得长足发展仅仅依靠防御型创新是远远不够的。领先一步与快速反应的有机结合才能成为致胜的法宝。

（3）自发创新和有组织的创新。这两者之间的区别不好分清楚，甚至还可能与前一个类别相混淆。但是这一分法在一定程度上可以反映出组织对环境变化的敏感度，员工对组织目标的理解力。环境变化使前者的功能可以马上发挥出来，且员工能围绕组织目标进行创新，虽然可能产生与预期不符的后果。有组织的创新则多应用于一些重要决策的实施过程中，因为它能迅速集中力量对决策目标展开攻坚战，见效快。

（4）初建期的创新和运行中的创新。它是从创新发生的时期来划分的。

二、对创新过程的理解

我们越来越清楚地认识到创新过程涉及的活动是多方面，它几乎包括了企业的所有职能层面和全体员工，以及与之有联系的外部能量源——供应商、市场、政府等等——它们都与企业有着能量的交流。然而对创新过程的理解仍然会使人联想起技术创新，似乎它是最正统的创新活动。我们要迫使自己改变这种看法，因为即便是技术创新，也离不开组织其他职能活动的支持。更何况，创新对象的主体并不仅仅限于技术。

人们对创新过程的看法不尽相同：

创新过程是一个将知识、技能、物质转化成顾客满意的产品的过程；

创新过程是追加价值实现和竞争优势获得的过程；

创新过程是一个信息交流、加工的过程；

创新过程是关键资源的成长过程；

……

陈伟在《创新管理》一书中将创新过程定义为：新（改进）产品的营销或新（改进）制造工艺或设备的第一次商业使用，所涉及的技术、设计、制造、管理和商业活动等。它比较全面地反映了创新过程的真实面貌。企业的营利性目标决定了它的创新活动只有在进行成功的商业化以后，才算收到了成效。其中的商业化、组织对市场的研究能力、对资源的开发潜力、组织结构的灵活性等对生产系统提出的挑战和对员工的更高要求，这些因素在创新过程中都要予以重视。

1. 创新过程模型介绍

分析创新过程有助于我们更好地理解它与企业竞争优势之间的关系。

创新的过程从本质上讲是技术价值的追加过程和战略优势的形成过程。

（1）创业难，守业更难。这句俗语在某种程度上揭示了战略性创新与竞争优势的关系。许多的企业他们可以完成很好的创新杰作，甚至是令人震惊的成果，但是他们却没有获得太多的本来可以得到的收益，致命的原因在于他们没有将自己的杰作完全转换为企业进行市场角逐的武器，反而被别人模仿了。竞争优势的确立不是单纯的新产品的问世或者新技术的出现就可以算是成功了，事情远非如此。竞争优势的确立是一个系统工程，创新的产品和技术只是为它的确立提供了一个建设的契机，一个切入点。只有在战略的高度上进行思考，并将创新付诸实施，竞争优势才有可能真正的形成。

创新的实质是包括价值创造和价值传递两个部分，缺一不可。在寻求如何向顾客提供价值的新方式时，应同时研究如何建立防御性竞争优势（即如何守业）。如果一项创新不能给创新者提供建立实际竞争优势的前景，这种创新就不可能导致商业上的成功。这时就必须找出别的建立竞争优势的方法或者放弃该创新。扫描仪是英国 EMI 公司创造的，但是最大的受益者却是它的竞争对手，他们对产品进行了模仿并占领了市场。同样的例子发生在复印机市场，施乐公司发明了复印机，80 年代佳能却占据了更大的市场份额。重视防御性竞争优势的建议，有助于

我们对创新的商业化更具远见性。企业应尽可能早地在创新过程的某一环节点上开始考虑战略因素。

有许多不同的方法可以实现创新。企业可以自己独立进行，也可考虑联合的方法。将目标瞄准在某些有潜力的特定顾客群或整个市场，也可以有效地创造新的市场。

1995 年夏天，塞吉・查鲁克（Serge Tchuruck）在阿尔卡特尔——阿斯特姆公司（Alcated Alsthom）。由于公司 200000 冗员的开支，使亏损一度达到 266 亿法国法郎，这在法国的企业中也算是一个记录，股价一落千丈。查鲁克是个能干的执行长官，在重组公司减少支出的变革方面表现出非凡的魄力和勇气。他采取了一系列的活动：全力清理公司的边际资产；建立集中化采购部；重新调整阿尔卡特尔电话交话机企业（这是该集团全球最大的公司）的结构，从原有的按国家逐个设立机构的体制转变为符合电信自由化环境的按产品系列设立机构的体制。他采取行动抓住增长迅速的移动电话业务方面一度丧失的机会，同时将阿尔卡特尔所属的独立法人实体精减为管理更加有效的 500 个单位，以前是 900 家，大量冗员的裁减也同步实行。

查鲁克在其任期一年后，受到了好评，《金融时报》写道："尽管变革的速度使得投资者和公司的近 200000 职员深感不安，但是，看起来由塞吉・查鲁克主持的行动计划也许能够支付红利。"而随后的事实印证了这一预言，1996 年，公司开始盈利。在它最近介入移动电信市场后，甚至开始显示出阿尔卡特尔正在逐步地深入市场，使竞争对手开始感到不安了。

（2）几个创新过程模型。创新过程模型的研究发展自 60 年代以来，国际上出现了五代具有代表性的创新过程模型：

技术推动模型和需求拉动模型：60 年代～70 年代早期。

交互作用模型：70 年代后期～80 年代早期。

一体化模型：80 年代后期～90 年代初。

战略集成与网络模型（SIN）：90 年代中后至今。

第四代创新过程模型——一体化模型——实现了质的飞跃，它从将创新过程看成是严格的序列过程，转变到将创新过程看成主要是一种并行发展的过程。处于产业竞争领导地位的日本企业的创新过程集中地体现了这种转变。第五代模型（SIN）是第四代模型的理想化。按照第五代创新过程模型，创新正变得越来越快，越来越多地涉及企业联结网（企业管理职能间的联结），以及采用新的信息工具（专家系统和仿真模拟技术）。纵观全球化和信息化的滚滚浪潮，众多的优秀企业的创新步伐越来越快，因特网的普及以及先进技术的纷纷采用，这一前瞻性的创新过程日渐显现。

①技术推动型。早期的对创新过程的解释模型基于这样一种观点：创新构思主要来源于技术开发。具体地说，就是认为技术创新或多或少地是一种线性过程，这一过程起始于工业研究开发，经历工程和制造活动，最后是推向市场的产品和工艺。在这种观点下，市场只是被动地接受研究成果。图 7.1.3 表示了技术推动的创新过程模型。

基础研究 → 应用研究与开发 → 生产 → 营销 → 市场需要

图 7.1.3　技术推动创新过程模型

这种模型是创新过程的一个极端情形。对于一些根本性的、源于重大发明的创新，技术推动模型能够很好地解释，例如计算机的出现。然而对于大多数创新来说并非如此。对研究开发与创新关系的实证研究表明，研究开发投入越多并不一定产生的创新就越多。这在提醒我们：对创新过程的组织方式要予以重视。只强调科技投入，就可能造成大量科技成果未被转化，或者会使这些成果一开始就先天不足，要么缺少市场导向，要么距离工程化要求太远而没有商业价值。

②需求拉动型。对市场需求的研究和重视使得这一模型得以流行。市场需求为产品创新提供了机会，这刺激了研究开发为之寻找可行的技术方案，如图 7.1.4 简要地表明了这一模型。

表达的市场需求 → 营销 → 研究与开发 → 生产

图 7.1.4　需求拉动创新过程模型

从理论上讲，这种方法让创新适合于某一特定的市场需要，但它毕竟只考虑了一种因素。将企业所有的资源全部投向单纯依靠来自市场需要的项目而未考虑潜在的技术机会，这是不明智的。由于市场测试的非精确性描绘和消费者行为与态度的多变性，使得根本性创新的影响力无法发挥出来，虽然它对渐近性创新可能有较大的帮助。技术的推动才能促进根本性创新的产生。

③交互作用型。这一模型可以说是前面两种观点的综合。前两种模型只强调了其中的某一个因素：研究开发或市场需求。将创新的源头置于研究开发的投入之上往往会导致许多无效的结果，将市场需求因素摆在首位，会大大减少根本性创新的数量。交互作用模型克服了这种偏见。第三代的创新过程模型如图 7.1.5。

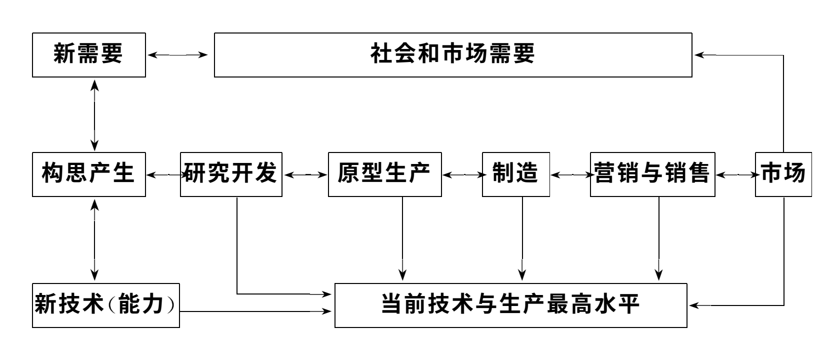


图 7.1.5　交互作用型创新过程

该创新过程的总体格局，可以被看成是一个复杂的组织内外沟通交流网，这一网络将不同的内部职能联结在一起，并将企业与更广的科学和技术团体以及市场相联系。换言之，创新过程代表了组织技术能力和市场需要的融合。

创新的交互作用模型，加强了技术推动和需求拉动模型中营销与技术的联结，它还意味着创新管理即是将市场需求与创新技术能力相匹配。这种情况下，营销和研究开发之间的反馈是实质性的环节。

④一体化型。这一模型表达了更彻底的观念转变：创新活动同时涉及到研究与开发、原型开发、制造、营销等因素，它们是一个并行的过程，取代了将创新过程看作是从一个职能到另一种职能的序列式行进的看法，具有实质性的意义。日本制造商的精益生产(Lean manufacturing)促进了这一模型的形成与发展。同时，横向合作(合资企业、战略联盟)急剧增加，也使得创新过程增添了新的内容，对创新管理者形成了新的挑战。一体化创新过程代表了国际上最好的创新行为方式。波音公司的新飞机开发和我国两弹一星研制中，一体化创新过程模型得到广泛的应用。这一模型的重要表现有交叉职能一体化。

⑤系统集成和网络模型(SIN)。它最显著的特征是它代表了创新的电子化和信息化过程。更多的专家系统参与开发工作，实物原型被仿真模型部分地替代了。它不仅将创新看成是交叉

职能联结过程，还把它看作是多机构网络过程。企业之间的战略联结则体现了通过多机构网络对企业的信息共享。

SIN 虽然被看作是一体化的理想化发展，但在科技和信息交流技术突飞猛进的今天，其优势已经可以在一些优秀的大企业的创新活动中初见端倪了。许多高科技企业成功的秘诀在于，它们能够开展多种形式的合作，能够与多方面结成联盟，这种合作是多层次的。首先是金融合作，另外它们自公司创建起就与高新技术和发明界建立了合作关系。在开发和共同计划过程中，它们不但联合了自己的供应商，甚至还同昔日的竞争对手结成联盟。注重与顾客之间的联系，让顾客参与新产品的开发和设计。

三、管理的创新职能

从第四代和第五代创新过程模型中我们不难发现，企业在运行过程中创新要涉及到许多方面的内容。

（1）目标创新。环境的变化要求经营者对企业的生产方向、经营目标、竞争战略等作相应的调整。

诺基亚是世界著名的通信产品制造商之一，她的发展道路是一条不断修正发展方向，进行目标的辉煌历程。诺基亚创立于 1865 年，当初只是一家木浆厂，之后，从套靴到轮胎，诺基亚在本世纪开发了系列橡胶产品，同时她又开始生产电缆，以满足人们对电力运输，电报电话网络的需求，20 世纪 80 年代她又涉及其他领域。但随着社会发展，诺基亚对一些传统制造业的效益不满意，开始寻求发展潜力更大的领域，在过去的几十年里，他们不断地卖掉、合并一些公司，放弃非核心业务，把资源、精力集中到电信行业中去，直至 90 年代；诺基亚便明确制定了专一的、全球性的电信公司发展战略。

（2）技术创新。技术创新是创新职能的主要内容，有人甚至把技术创新视为企业创新的同义语。技术创新主要表现在要素创新、要素组合方法创新和产品创新三个方面。技术创新将在下章作详细讨论。

（3）制度创新。它是从社会经济角度来分析企业系统中各成员间的正式关系的调整和政策。我国的企业制度创新主要是对企业制度中的产权制度、经营制度三个方面的改革。

（4）组织机构和结构的创新。企业在不同时期，随着经营活动的变化，要求组织的机构和结构不断调整。组织创新的目的在于更合理地组织管理人员的努力，提高工作效率，为技术创新创造优越的软件支持条件。

（5）环境创新。环境创新的主要内容是市场创新。市场创新旨在引导消费、创造需求。它可以通过目标市场的重新细分，产品的重新定位，创造产品的附加价值/特性以及广告宣传等手段激发顾客购买动机、增加产品销量。

第三节　创新成功

创新的成功是由多种因素决定的，即使企业的人员有着卓越的技术才能和营销才能，其产品创新也不一定能成功。要提高创新成功率，新产品开发过程中的交叉职能一体化的运用很关键，它是提高成功率的关键因素。

一、重拾交叉职能一体化创新过程模型

企业各职能部门集体参与，而且在进行过程中的次序差异变得无关紧要，这就是交叉职能一体化创新过程的要点。一致行动、共同前进成为创新过程的口号。

一体化创新过程每个职能都参与其中，有时甚至是不分你我，与高度分割和序列式的创新过程有本质上的区别。制造部门在产品开发的早期阶段就开始提出并审查各种工艺概念或方案，而不只在产品开发结束才为商业化生产作准备。同样地，营销部门也不是坐等完整的产品设计原型完成后才与顾客沟通，取而代之的是把顾客的意见信息尽可能快地带入新产品开发过程。各职能共同参与创新过程的好处是：各职能部门的高介入使创新成功步伐更加的快捷和坚实。

一体化创新不仅包括各职能部门的分兵作战，更强调它们之间的沟通与协作，"为了达到共同目标，界限有时不需要划分得十分明显"，职能交叉的情况处处可见。工程师与营销部的人员一道参与顾客沟通，以便能够深切体会创新产品应给顾客带来什么，在此基础上修改原先建立的产品系统原型，为营销部门提供更有力的支持。制造部门在概念发展阶段建立工艺概念，并与设计工程师合作实施工艺开发，而且，所有参与开发的职能部门将共同测试和评价产品和工艺设计原型。

一个明显的意义在于它强调职能活动的结合，而不仅仅是一个阶段的跨越。在此要说明一点，关键点不能简单理解为相邻两个阶段所涉及的职能部门的协作，更多的情况下是要求全部职能活动的"一体化"。

真正的交叉职能一体化出现在操作层次上，它的实现依赖于处理密切相关问题的个人和团体在时间和沟通方面紧密联结的基础和原则。

1. 高效的沟通

沟通的必要性是勿庸置疑的，一体化创新需要各职能间的合作与并行，形成一个凝聚力很强的战斗集体，这有点像足球：个人主义难成气候，足球场上强调地是整体推进，不断地传球——寻找破门良机。如果把传球看作沟通行为，那么传球质量的好坏将直接影响到比赛的结果。虽然这一切可能来自赛前的战术安排，但是高质量的传球带来了效果：有效进攻的次数大大提高了。一体化创新过程要求沟通、高效的沟通。

2. 对管理人员的要求

管理人员在创新过程中的作用不容忽视，他们的情绪、态度往往对创新参与者有很大影响。营造变革的有利环境和创新的宽松氛围将成为管理人员的首要工作目标。

高层管理者要为职能部门的相互沟通和单个问题的解决建立一个激励环境。但是他们对于变革的态度又是最关键的，因为高层管理者对企业创新性的发挥有直接影响，这一点在新产品概念形成阶段表现得更突出(表 7.1.3)，虽然这些阻碍因素可能不全部是他们造成的。

表 7.1.3　新产品概念形成过程中阻碍创造性的因素

有阻碍作用的话语：
1."它绝对不会有用的"。 2."你敢确认这一点吗？" 3."别逗了"或者"你就不会正经一点儿。" 4."这不合我们的规矩。" 5."我们暂时把它搁在一边吧。" 6."这在我们的市场里没用。" 7."让我们考虑考虑其它更多的事吧。" 8.不说话、讥笑、耸肩、抬眉毛、一言不发。
文化阻碍： 1.过于依赖推理和逻辑。 2.满足于已知的或熟悉的东西所带来的安全感。 3.满足于遵循已有模式。 4.认为溺于空想纯粹是浪费时间。 5.希望能实惠、经济。 情绪上的阻碍： 1.担心犯错误、被人嘲笑、看起来愚笨。 2.害怕指导者或对指导者产生不信任。 3.对于勇于创新所带来的风险心存疑虑。 4.对于安全感的强烈期望。 5.思想僵化、内向并且死板。 6.对人、对事的消极态度。 7.对自己的判断能力深信不疑。 8.毫无幽默感。
感觉阻碍： 1.很难发现真正问题之所在。 2.不能将在观察中的感受统一起来加以利用。 3.很难看出相距很远的事物间的关系。 4.不能区别原因和结果。

路易斯·B·伦德伯格(美洲银行主席)曾写道："最高管理者的责任就是确保手下有一批极高头脑的人才，并且不断鼓励和尊重他们。

二、让软件系统来发挥作用

在管理创新过程中，尤其是在创新过程需要高度复杂性和组织机构间的相互影响时，软件系统的支持是不可缺少的。只要合理使用软件，你就可以使整个创新过程有的放矢。利用软件系统来协助创新的方法已被越来越多的企业所采用，软件系统在创新设计阶段使用的频率似乎更高一些，如 CAE 和 CAD(计算机辅助工程和计算机辅助设计)等，其实在创新过程的任何一个阶段现在都在采用。利用计算机获取顾客方面的信息；收集竞争对手的资料；信息的加工处理；以及利用网络，特别是因特网获取外部信息，并加强与别人的合作等已司空见惯了。

1. 辅助设计

传统的设计活动是件费神费力的事情，绘制大量的设计图纸、制造模型，一系列的实验和调制，再加上成功道路上经常遭遇的失败，迫使这项工作必须反复进行，工作量是巨大的。利用软件来帮助设计者可以从繁重的模式中解脱出来。实验人员在交互式“虚拟空间”中工作，不必制造出实际物体和模件，可以对所设计的产品加以观察、操纵和反复试验。即便失败了再从头开始，也完全不必如临大敌。

例如，克莱斯勒汽车公司在开发道奇发动机时，利用软件设计了发动机模型，并完成了2000 次试验，甚至还进行撞击和灾难性故障试验。在以前很难做到这一点。软件的这种神奇功能正迫使世界范围的各行业进一步加快创新实施和竞争的步伐。

2. 关注市场

在很大一部分创新活动中，我们需要密切注意市场和顾客，了解顾客的类型和特点、市场的特征、环境的总体变化趋势、用户对产品价值和性能的新要求、对产品使用情况的跟踪反馈等方面。利用软件系统可以帮助收集上述信息，精心设计的市场信息系统可以提前察觉到市场的需求变化，使用户直接参与设计过程，帮助进行设计前、设计后的检测和修订，大大降低了实施创新的市场风险。

3. 扩大合作

复杂的创新需要许多专家的参与，这些专家可能归属于不同的组织，即便是在同一个组织中，专家的意见交流也并不是完全的畅通。扩大合作范围和加强合作深度的工作在软件系统的帮助下变得切实可行并且费用不高，它使参与者不受时间和空间的限制，同时取代了过去常由正式权威和官僚机构制订的行为准则。软件连结而成的“独立合作”的最重要的优点之一是，可以使公司最有天赋的人同步合作。

对于那些参与创新和从中得到收获的企业来说，管理人员理解软件系统辅助创新的巨大潜力，并知道如何有效管理软件和创新过程，这点认识已变得越来越重要了。

三、定位于战略基础上的创新

某一个有创意的想法、顾客的新需求、对目标市场观察的新视野、技术上的新突破、建立起与供应商的新型关系等都可能形成创新的概念，成为创新的起点，但是这并不能保证创新的绝对成功。创新的成功离不开综合——战略、营销、研发、生产和财务的融合——它是系统共同作用的产物。立足于战略基础上的创新，有助于我们从系统思维的高度明智地采取实施方案。

MIT 斯隆商学院是这方面的成功典范。管理人力资源和智力的能力；通过技术发现和开发创新意向的能力；以及把这些过程转化为市场认可的产品和服务的能力，是 MIT 斯隆商学院成功的三大砝码。

10 年前，经营企业和开办商学院的差异很大。今天，两者之间却有着许多类似和相同的地方：学院和全球市场一样，竞争激烈，要求改革的呼声日益高涨。作为一种经营实体，商学院与资本市场的金融企业、巴黎的时装店、定期换演剧目的剧场或者美洲杯帆船比赛非常类似。总而言之，都依赖自身思想的质量、预测未来的能力和制定并圆满完成满足实际需要战略的技能而生存和发展。

1. 战略先行

格伦·人·厄本（麻省理工学院斯隆商学院院长）入驻斯隆，带来了他的市场中心理念。对于创新实施前的战略考虑，厄本有他独到的见解：出色的战略意识会使你的改革方案吸引更多的人。他的实践活动中始终贯穿着这种思想，为突破一致性思维的定式和制定可行的战略规划，他采取了与校友、教师、学生和新进人员进行对话的方式，便于战略设计和战略检验。日常

生活中厄本对他人悄然地传递着自己的想法和观念，并且对他人的建议给予尽可能多的信任。

2. 了解技术

了解技术不仅包括对自身拥有的技术能力的认识，还包括对外界可利用的技术资源的认识，看它是否适合创新的需要，如何加以利用。斯隆商学院的创新重组归功于对复杂的技术设施的投资，使得“远程学习(distance learning)”和“终身学习”的优点尽现，为学院赢得了竞争优势。

3. 五项创新

短短5年时间，斯隆学院大大改变了自己在美国前10所商学院中的地位。MIT斯隆商学院的入学申请人数翻了两番还多，1995年斯隆位居《美国新闻和世界报导》(U. S. News & World Report)国内商学院排行榜首位，1996年排名第二。这种改变来源于5项关键的创新：

首先，斯隆决定扩大规模，这是竞争和创新的前提。作为主要院校中最小的一个，缺乏相应的组织规模和地位以吸引一流的师资和学生。部分由于积极的宣传攻势——将学院由阿尔佛雷德·P·斯隆学院(Alfred P. Sloan School)改为更具名牌效应的MIT斯隆学院，在过去3年中，申请人数翻了一番多，学生对学院的认同比率达到了空前水平(83%)。同时扩大了学院的规模，学生数量增加了50%。

第二项革新，是使MIT高水平的工程、科学和技术融会为独特的多学科课程，其中一些内容将由工学院和商学院共同商定。包括中层管理人员的国际化技术管理、实习性的制造业管理，以及大规模的系统的信息管理改进课程。这一计划是否作为全国最具创新性的MBA培训课程虽有争议，但广泛市场调查的结果和执行能力表明这能够满足市场的需求。还有，MIT斯隆优良的远程教学技术——将电视、计算机、电话、互联网和其它设备组合在一起，使世界任何地方的学生能够参加学习。

这种适当的战略还有额外的优点，就是其它院校难以模仿，因为大多数MIT斯隆的竞争对手与自己同属的工学院关系紧张。

第三项创新，是开办执行官的非学历教育——一个潜在的高利润竞争场所，MIT斯隆面对着能够以豪华旅店和会议中心接待客户的其它商学院的激烈挑战。在这一领域，学院自身面对两项选择：满足建立“我也能够”的课程和设施——或者摆脱困境，创造自己的方式，使自己具有独特的为了未来发展而确定的价值取向。

在分析市场调查的结果时，信息社会的第一个浪潮已经形成。它告诉我们，尽管许多执行官需要增强他们的商业知识，但是紧张的时间和公司官僚体制使他们即便不是完全不可能，也很难回到学校。针对这种矛盾的状况，必须进行创新。

MIT斯隆通过准确的测算得知，管理培训可以而且应该采用新的方式进行。大量投资于远程教学设施，必将超越竞争对手。MIT在技术和通讯方面的优势增强了斯隆自身开拓市场的能力。

·MIT斯隆的第四项革新，来自于认真分析了传统研究生教育的观念：认为只有当学生报名进入某一学位课程，才能进行学习。

斯隆倾向于将课程设计为适应终身学习要求的必要部分。今天，MIT斯隆的学生可以支付1 000美金用于购买未来的使用电子设备的教育产品。这是一种终身服务，学生可以在未来5年、10年，甚至20年间，在他们事业前进的进程中学到所需的课程。

在斯隆看来，一次性的、短短两年时间内就将人培养为终身事业成功者，是不可能的。斯隆知识网络将为学生提供他们所需的课程、专门数据，和(或)教授咨询意见——比起文凭和手把手教学改进了许多。

终身学习的示范在观念上预示着商学院长期大量培养中层经理的角色已经过时。未来10年内，工商教育人口萎缩将迫使三分之一的商学院停办。对于那些幸存者，最好与较好之间的

差距将会变大，因为领先者将会改变培训的方式。这类学院将成为高层管理者生长的摇篮，他们知道一切——变化、全球化、环境意识、可持续发展、技术——而且他们了解得更为准确和透彻。过去没有进行改变的学院将停滞不前并最终消失。

·MIT 斯隆的第五项改革，是走向国际化，了解自己在中国及东南亚的机会。下一个世纪，大多数成功的管理者都需要其有中国和远东其它新兴市场方面实用的知识。MIT 斯隆已与上海的复旦大学共同培养他们的师资，并联合开发了全球 MBA 课程。同样地与台湾、马来西亚、新加坡、印度等地的商学院进行合作。MIT 斯隆开发了真正能使全球商学院联网的核心主体。这项 1000 万美元的计划将直接输出远程教学的技能和学院发展的经验。

把创新融入学院的神经系统，使其渗透并围绕着一切活动，为厄本赢得了成功。

第二章　应接不暇的企业技术创新

科学技术从来没有像今天这样以巨大的威力，以人们难以想像的速度深刻地影响着人类经济与社会的发展。

蒸汽机技术和电气技术推动人类从农业经济向工业经济的转变，它们带来了技术史上的一次飞跃和革命。90 年代的今天，另一场声势浩大的运动正在兴起——信息革命。随着半导体技术、信息技术、多媒体技术、数据技术、数字压缩技术以及语言识别技术、虚拟技术、显示技术、自动翻译技术等的迅速发展，出现了数字化、网络化、信息化的大趋势，再一次改变了人类的生产、工作和生活方式。

企业的技术创新则成为这一变革舞台上最活跃、最闪亮的角色，技术创新在不断为企业自身创造优势的同时，也极大的改观了人们的生活状态，推动着社会的前进。

第一节　将目光投向技术创新

技术创新不是一个新名词。作为企业管理职能的一项重要内容，它贯穿于企业发展的全过程。每一次重大的技术创新都在不同程度上推动了企业的发展，或者使整个行业的技术水平和生产方式实现一次飞跃和改观，甚至是社会经济生活的全方位革命。放眼世界，立足企业，工商管理的创新重心必然转移到技术创新。 在现实条件下，将技术创新视为管理创新的代名词，一点也不过份。

一、企业技术创新的新氛围

1. 不断涌现的技术创新

1946 年世界第一台计算机由美国莫尔学院研制成功。 它由 1.8 万个电子管组成，重达 30 吨，占地 150 平方米。 现在价值 2000 美元的一台电脑要比 70 年代中期价值 1000 万美元的一台大型主机的运算能力超出许多倍。这其中，从晶体管到电子管直至微处理器的技术革新起到了相当大的作用。

由于信息传播技术的开创性发展，引起了通讯史上的革命。1960 年，一条横跨大西洋的电缆仅仅容许 138 对电话同时通话，现在一条光纤电缆能同时容纳 150 万对电话通话。

英特尔公司在计算机的中央微处理蕊片、存储器和高速显示处理模块占主导地位。该公司

的奔腾微处理器运算速度已高达 200 兆赫。最近，英特尔又推出比奔腾微处理器还要快 10%至 20%的多媒体微处理器 MMX。雄厚的科研实力和创新能力。令英特尔的竞争对手望而生畏。

3Com 公司借助于对专用微处理装置的巧妙采用，推出“掌上领航者”这一个人计算装置，为它赢得了令人意想不到的销售量：自 1996 年 4 月上市到 1997 年 11 月共卖出 100 多万台，这是个了不起的成绩。

惠普(HP)公司正利用 Mopier 高速网络打印机向复印机发起攻击。这种网络打印机与复印机相似，具有装订和核对功能。施乐公司推出了两种速度比惠普公司的同种机型快，价格更便宜的激光打印机作为对惠普公司的还击。竞争是激烈的，技术创新成为最有效的致命武器。

1997 年语言识别系统的问世，使计算机键盘的处境非常尴尬。这一杰作出自德拉贡系统公司、IBM 公司和莱尔努——奥斯皮耶语音产品公司三家厂商。

……

更多的事例在不断地补充着这条名单。创新的故事几乎每天都在发生，而且就发生在我们的身边。

2. 吉列公司——一个热衷于技术创新的企业

与大多数大众化日用消费品生产者降低价格不同，吉列把一种新剃须刀(Mach3)以高于原来剃须刀 35%的价格推向市场。吉列公司在三刀片剃须刀项目上投资了 10 亿美元以开发新产品，巩固自己的领导地位并增加获利。

(1) 为巩固其领导地位而推出新产品。1998 年 4 月，吉列北美及西欧公司执行副总裁罗伯特·G·金在纽约隆重宣布，该公司准备用 Mach3 这种产品进行该公司“有史以来最大规模的产品推销活动”。这个受到 35 个专利保护的新一代产品有 3 个刀片，它提高了剃须的效率和舒适性。吉列公司认为，它是一个“技术上的真正飞跃”。

这家世界剃须方面的领导企业试图重新使用 1989 年推出 Sensor 系列产品时的绝招。如果当时不推出这种标志着历史转折点的新产品，吉列公司可能就无法占到世界机械剃须市场的 70%了。

这一次，为了能够将赌注悉数收回，吉列公司用的是抬高价格这一招。吉列公司 3 年前就开始积极地研制这种新产品，它在研究和改进生产工具方面的投资超过 7.5 亿美元。把这种产品推向市场的预算是 3 亿美元，其中三分之二是在第一年投入。总共的投资超过 10 亿美元。投资可能很快就会收回。据负责男子剃须业务的副总裁约翰·达曼说，从现在起 3 年内 Mach3 的营业额将会达到 10 亿美元，其市场份额将达到 20—30%。

吉列公司之所以决定采取断然措施，是因为这已成为必要。9 年前投入市场的 Sensor 系列产品效应已经不足以刺激清淡无望的市场。因此，公司剃须方面的生意增长速度减慢。1997 年的增长仅为 1.58%，而 1996 年的增长率为 7.6%。这期间吉列公司失去了几个百分点的市场份额。因为其主要竞争对手希克—威尔金森公司(沃纳—兰伯特集团)利用吉列公司的暂时平静再次采取攻势，在几个月前推出了“希克保护者”。

吉列公司的反击很好地体现了它的战略：除了增加市场份额之外，它的目标不在于增加公司的营业额。为了能达到目的，革新可能是吉列公司能找到的最好办法：不断地推出附加值更高、价格更贵因而产生更大利润的产品。

至少这是公司以前获得成功的办法。因为吉列公司的历史是革新贯穿着的；1971 年推出第一个双刀片剃须刀，1977 年推出第一个旋转头剃须刀，1990 年推出第一个装有双独立刀片的剃须刀(Sensor)……今天，55%的营业额是由那些推出不到 5 年的产品实现的。

问题是要知道消费者准备出什么样的价钱来购买这种产品。Mach3 的价格比 Sensor 高出 35%。对于一种日常消费品来说，这不是个可以忽略不计的小数字。吉列公司的人则是相对地

看这个问题的，他们说，对于一个剃须年平均预算为 27 美元的消费者，这种涨价一年当中只不过是多花 7 美元而已，也就是每次剃须多花两美分。

不管怎样，这种有点冒险的举动的成功取决于消费者的反应。在这方面，某些观察家持怀疑的态度，正如市场的消极反应所显示的那样：推出这一新产品的消息一宣布，吉列公司的股票价格在纽约证券交易所就下跌了 4 美元多。

有鉴于此，为了使消费者踊跃购买这种新产品，吉列公司在资金上毫不吝啬。这种新产品 7 月将在美国加拿大上市。9 月将在西欧上市。1997 年，吉列公司曾大幅度削减广告费用，然而 1998 年它将增加这方面的预算。作为世界杯足球赛的最早赞助商，吉列公司利用这次体育盛会，通过大规模的足球的促销活动来扩大自己的影响。

吉列公司并没有因此放弃其他种类的剃须刀产品。因为，现在它比以往更加有世界性眼光。它的主导思想是：逐步让所有的消费者使用设计越来越精良的产品。1997 年，吉列公司将 SenSorExcel 投放到印度和前苏联地区，它们分别是世界上最大和第三大剃须市场。

（2）在产品多样化方面采取同样的方法。在吉列公司内部，人们把雅克·拉加德称为“多样化先生”。他是吉列公司负责多样化部的执行副总裁，是进入这个美国公司最高层的很少的几个法国人之一。他的职责是什么呢？“把吉列公司购买的企业‘吉列化’”。换句话说，就是把使吉列公司获得成功的方法应用到其他商标上去，这就是：全球化战略，技术革新和减少成本。

所有这些多样化业务今天占吉列公司营业额的 70%，但实际利润则只有 50%。吉列公司的目标是使用剃须刀业务同样的方法来提高这些业务的盈利。到目前为止，在这方面拉加德做得是比较成功的。最明显的例子就是布劳恩公司。这家企业是吉列公司 1967 年购得的，当时的价钱是 600 万美元。今天，它的营业额已经达到了 17 亿美元。原来它的利润很少，通过技术革新和降低成本，该企业得以在世界范围内得到发展，这也使它成为小型家用电器界利润率最高的企业。欧乐—B 公司也是一样，其营业额在 13 年内从 1.1 亿美元增加到了 6.24 亿美元。

耐用电池公司是吉列公司 1996 年收购的，吉列公司对它使用的也是同样方法。一方面，耐用电池公司利用吉列公司广大的经销网来扩大其在美国和欧洲以外的市场，第一个体现是近期将要推出的“超级耐用”电池，它主要是用来满足便携式数字相机之类的用品的需求。这种产品的推出不会使市场无动于衷，因为自从碱性电池上市以来，该市场已经有 15 年没有大的技术革新了。

吉列公司不排除其业务范围再扩大的可能性，其做法是进行新的购买。只要这种购买有一种特点就可以：“业务范围的这种扩大可以增加吉列公司的市场份额，而又不损害吉列公司的盈利。准备打入的是那些为了使产品增值而需要进行技术革新的市场。”

（3）吉列公司能够一直保持如此高的利润率吗？毫无疑问，吉列属于华尔街的“蓝筹股”。一个股东如果在 1987 年投资吉列 1000 美元，到 10 年后的 1997 年它就可以拿到 16989 美元，也就是说接近他原来投资的 17 倍！

原因很明显，根据摩根—斯坦利国际投资公司的排行榜，吉列公司 1997 年跻身世界最具有竞争力的 40 家跨国企业的行列。默瑟管理咨询公司同样把它列为 7 个大众日用消费品生产集团之一，而且它是 1985 年至 1995 年营业额和利润最高的企业。因为吉列公司的纯利润达到了 14%。

成功的根源建立在技术革新基础之上的战略，技术革新可能逐渐增加产品的附加值并从而提高产品的价格。另外，雅克·拉加德指出：“吉列公司是少数几个具有真正全球战略的企业。以可口可乐为榜样，利用一种产品和同样的联络方式，吉列公司利用全球的营业额来逐渐收回投入到研究和开发方面的投资。

吉列公司利润率的第三个重要因素：长期关注提高生产力。每年，吉列公司的生产力增长 10%，其中 3%归功于价格的提高，4%是减少成本得来的。1991 年以来，在艾尔弗雷德的领导

下，吉列公司一直遵循着每年减少成本的这个目标。

许多观察家今天提出的问题是：吉列公司在多大程度下能够继续提高利润。当 1997 年夏天吉列公司宣布在第二季度营业额减少 5％，并使股票价格下跌了 4％时，一些分析家就开始产生了怀疑。吉列公司从两方面解释了这种暂时的困难。一方面，布劳恩公司日本和德国的分公司销售额下降。日元对美元汇率的下跌造成了消极的影响。

另外，1997 年是耐用电池公司过渡的一年，其商业化已经由吉列公司的人重新开始。吉列公司刚刚宣布，1998 年第一季度与 1997 年的同期相比，在排除了汇率的消极影响之外，利润增加了 6％。

实际上，吉列公司对这种业绩还是满意的，在预计推出 Mach3 而出售库存的情况下，这种业绩还是不错的。吉列公司将依靠这种新产品来改善业绩。因为剃须领域是吉列公司成就的龙头，该领域营业额占公司总营业额的 30％，但利润却占到了总利润的 50％。

因此，吉列公司的目标是提高其他业务的盈利，使它们的盈利速度快于剃须领域的盈利速度。1997 年，医疗保健产品的实际利润增长了 42.5％，达到了 1.24 亿美元；书写工具的实际利润增长 27.8％，达到 1.56 亿美元；欧乐—B 公司为 46.5％，达到了 8500 万美元；而耐用电池公司的增长很低，其实际利润几乎没有什么增长，仅有 3 亿美元。但是，它仍然是小型家用电器行业盈利率最高的品牌。

二、从大量生产到技术领头

推崇大量生产和规模经济的最初出发点是它能够大幅度地降低生产成本，提高劳动生产率，从而可以低价占据市场提高企业的营利水平。这种生产模式的存在基础是人们对某种产品的需求量很大，而市场的产品供给能力不足，并因之造成产品高价，使顾客望而却步。今天的市场情形已经完全不同了。企业间的竞争已扩展到任何一个领域，单纯依靠低价来开发和维持市场变得困难重重。生产厂商数目庞大，市场上的产品相对来说比较丰富，人们的需求多种多样，对产品的要求已不再局限于单一的特性，产品价值的内容在不断丰富，脱离市场的一味生产或是产品特性不能及时更新都可能成为竞争对手的攻击点。注意到生产技能水平的差异日渐缩小的趋势，提倡以技术创新的管理战略就变得顺理成章了。以技术创新为核心的企业竞争战略是顺应环境的必然选择。

2. 两个不同的模型

模式〈Ⅰ〉的特点如下（见图 7.2.1）。

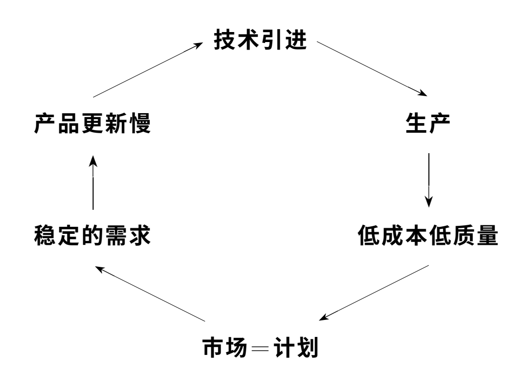


图 7.2.1　一个封闭的生产型管理体系

（1）企业发展依赖国家投资，其主要方式是引进生产线，企业主管的工作重点是争取技改等项目，而非产品开发。

（2）企业的核心任务围绕生产进行。其它的职能地位无足轻重。

（3）国家对企业的考核、激励，都是按产品、产值来进行。

（4）企业的产品大都以引进生产线和仿制为主，没有优势产品，难以进入国际市场。

（5）产品更新换代的周期很长，因为缺乏竞争压力。

（6）科研设计和生产属于不同的职能部门。

（7）企业的发展没有长远的规划，短期行为严重，不愿作长期的投资和回收期长的新产品开发。

计划经济体制下的模式Ⅰ，已经在逐步地退出我国的经济舞台。虽然还可以看到这种封闭的生产型管理体系的痕迹，可喜的是，我国现在有许许多多的企业已经走出了这一模式的困境，高举着市场导向、技术创新的大方向，积极参与市场竞争。

模式Ⅱ的特点如下（见图 7.2.2）。

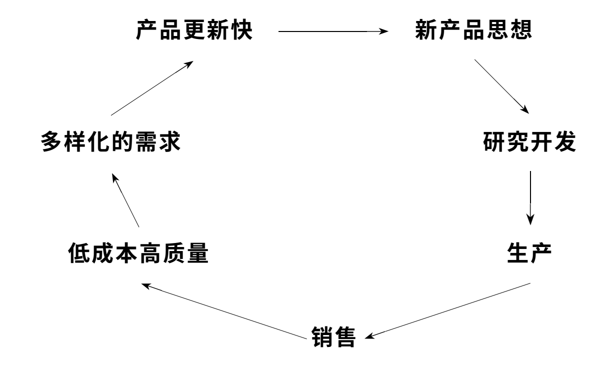


图 7.2.2　技术创新管理示意图

（1）产品数量不是企业经营的重点，工艺改造，产品创新是关键目标。

（2）高层管理者主要职责是如何把握市场和技术创新，而不是组织生产。

（3）技术引进、模仿只是技术创新的手段，而不是目的本身。

（4）国家将以政策等手段间接推动企业的技术创新活动，取代对企业经营行为的直接干预。

（5）技术创新过程是一个职能交叉，共同作用的过程。

技术创新管理模式是一种开放的，与自由市场兼容性强的管理模式。它与生产型管理模式的本质区别，体现在管理思想、经营观念的转变。前者把技术创新视为企业活力的源泉，后者则把生产组织当作管理的中心内容。

3. 技术创新与竞争优势

家用录像机产业创新竞争过程展示了创新成功者将技术领先转化为商业竞争优势的方式。

（1）潜在的市场。二战后，电视机的引入创造了一种新的需求：能高保真地盒式磁带录像机（VCR）。

50 年代早期，美国的 RCA 公司、Ampex 公司和日本东芝公司三家拥有生产 VCR 的可能技术和经验。他们的某些工程师都感觉到了这个潜在的巨大市场和生产的可能性，但是却没有

给予足够的重视。与此同时，SONY、JVC 和松下开始了技术先导工作，他们十分清楚地感受到了新的设计组合——Ampex 公司和日本的工程师们把螺旋扫描仪与电视广播录像机结合起来——将创造诱人的机会。

（2）各显神通。当东芝、Ampex 和 RCA 集中精力于录像机的广播电视用户，以及其他多样化事业的优先发展问题时，SONY、JVC 和松下则致力于录像的新应用。日本广播公司（NHK）提供的技术数据和日本通产省限制进口 Ampex 机器同时鼓励自行开发的优惠政策，帮了后三家公司的大忙。

第一，索尼

索尼有两个基本战略：一是将"高技术"用于家电市场；二是基于某种热望而不是特定目标，即基于它们所认为的未来会卖出的东西而不是当前市场可能需要的东西来开发创新产品。这两者指导着索尼录像技术的开发方法。在 NHK 中心实验室的合作下，索尼只花了 3 个月时间就造出了 Ampex 录像机的复制品，随即将目标转向开发家用录像机，1961 年索尼展示了世界第一台全晶体管的录像机。这其中有两项技能非常关键——磁记录设备的设计和制造决窍以及双磁头螺旋扫描系统和晶体管技术。1962 年，索尼向市场推出了它的第一台录像机产品 PV100。

第二，JVC

1958～1959 年 JVC 的工程师们复制了 NHK 的录像机，从而熟悉了 Ampex 的技术。为绕过关键的 Ampex 专利，JVC 进一步研究了双磁头的扫描仪和电子电话。JVC 于 1960 年第一个宣布开发出了双磁设计，1963 年 4 月向市场推出了它的第一个螺旋扫描录像机。

第三，松下

公司的总裁对录像技术很感兴趣，他指示公司中心研究实验室的负责人支持录像机设计研究。由于公司目标偏向民用电子，工程师致力研究更便宜的型号，通产省给予了支持。他们采用了 JVC 的双磁头设计，于 1964 年生产出它的第一台商业化录像机。

3. 鲜明对比

70 年代末 80 年代初，索尼、JVC 和松下公司成为世界家用 VCR 的三巨头，三家企业 1978 年占世界市场份额的 80%，1984 年占 57%。Ampex、RCA 和东芝虽然 60 年代在技术开发和商业化方面具有较大优势，但从 VCR 的成功中获利甚微。创新竞争结果对这些成功企业 80 年代的繁荣产生巨大影响。索尼成为家用录像机的世界领先者。松下凭借 VHS 的市场化和担当 OEM 厂商的供应商这两个途径，成为 VCR 的领先者，JVC 从一个小型企业成长为家用电子学的全球领先者，80 年代收入达 30 亿美元。

三、持续的创新

技术创新可能是一项无止境的事业，如果你仅仅将它视为一次公司运动或者短期的行动计划，这种看法是十分危险的。技术的潜力是非常大的，它可以任由"贪婪的"发掘者长年开采而不用担心是否会枯竭。战略基础上的技术创新就是制订好一个长期的、合理的资源开采计划，以资公司稳固前进时所必备的必要竞争优势。持续的技术创新有赖于一个自我创新文化的建立。世界知名计算机生产商康柏在这方面做得十分出色。

1. 骄人的成绩

计算机制造业竞争的激烈程度是其他行业所无法比拟的，要想取得成功，你必须保持高度的警觉性，并付出艰苦的努力。康柏 1982 年成立于得克萨斯的达拉斯，目前是世界最大的 PC 供应商，世界第五大计算机公司，1996 年的收入是 181 亿美元。他们的目标是在 2000 年挤入世界计算机公司前三甲。自埃克哈德·费佛 1991 年当上首席执行官之后，康柏的股价上升了

8 倍，销售额和纯收入分别上涨 5 倍和 10 倍。康柏现已是世界上最令人敬慕的公司之一。

2. 树立危机感

做自己命运的主宰，这句话说起来容易，但它需要非常的勇气才能付诸实践。一些公司的主管对创新的结果忧心忡忡，而害怕采取革新行动。虽然这样避免过多的风险，但是他们却无法成为行业的领导者。康柏试着用"持续的创新"去提醒管理队伍和科技人员，因为他们意识到公司的市场领先地位不是永久的。树立危机感的一个好处是清除了组织中的自满情绪。1991 年令所有人都不会忘记：由于对计算机行业的重大变化反应不够灵敏，公司的收入利润和市场份额大幅度下跌。康柏针对危机采取的行动是：在公司的每一层次上更注意强调挑战和变化。这就造成了一种新的公司文化——管理者不遗余力地对变化的征兆保持高度的警觉，永不停息地寻找新的机会和观念。

3. 三大指导原则

三大原则有利地克服了信息行业中许多企业的通病——组织规模大总难以跟上技术进步的步伐和满足消费者变化的需求。

三大原则如下：

（1）在别人之前，给你的经营和财务管理模式找毛病。对每项产品、服务、过程和活动，不断地进行重新审视。带着问题看你的经营的每一方面。确保在组织内，你的员工有权对传统提出挑战，有权提出新的战略和对经营管理基础工作的新想法。

（2）当你准备以成为某一行业的市场领袖为目标时，要特别小心谨慎，尤其是当正在丧失市场份额时。你的市场触角要超越你这一行业的传统领域及现有产品。想要了解该行业即将发生的根本性变化，只盯住你的传统竞争对手是错误的。

（3）最大限度地拓展你的组织，发挥它的潜力。人们对大胆、明确的目标反应强烈，并能很快适应它的要求。不要依靠渐进式的前进——这只是拒绝变化的借口。在实现一个目标后，提出一个更大胆的目标。

4. 创造并保持自我创新文化

康柏的成功为我们提供了一个机会，使我们能够认识，或重新认识建设一个处于变化和挑战时代的组织的一些基本原则。

- 提出挑战，而不是规定
- 沟通
- 最好的实践
- 团队精神
- 寻求管理创新
- 领航者

巴茨（Carol Bartz）是欧特克（生产全球最畅销的电脑辅助设计软件）的总裁，她对技术创新的看法是："你不能害怕淘汰现有产品。你得积极主动。当一项产品开始看好时，你就得准备好它的平价版。如果你不这样做，等到你准备要推出平价版时，你的对手已经替你做好了。新科技散布各处，你若无法设定方向，就不能真正掌握未来。你得知道，其他公司技术进步足以决定你的未来道路。"

第二节　关于技术创新本身

技术创新有别于技术革新。技术革新指的是对技术的渐进性改造，它缺乏对市场、对根本

性突破的强调。技术创新也不等同于技术进步。技术进步客观上注重生产体系中技术的变化，它有时理解为知识进步，它缺乏对产品创新和工艺创新的强调。技术创新是一个符合企业微观管理层次的概念。

一、主要特征

下面我们利用断层扫描仪的创新案例，来分析技术创新所包含的一些特性。

英国电和音乐工业公司(EMI)在70年代是销售值超过10亿美元的跨国公司。1936年，他们制造了第一台现代意义上的电视。1952年，他们在英国开发了第一台计算机。所以，EMI是一家技术实力雄厚的公司。

1967年，霍斯菲尔德(Godfrey Houndfield)，公司的资深工程师，在开发首台计算机上作出过突出贡献，正努力解决计算机编程问题，以使计算机能识别写出的字并呈现在屏幕上。在这一模式识别研究中，他发现现有的收集、储存信息的方法是相当低效的。如用X光照射病人病变部分的拍片法，只有1%的信息能用得上，所以，有一个如何利用计算机技术使浪费的信息重新收回的问题(创新思想)。此后，他的这一思想获得了资金资助。霍斯菲尔德后来正是由于在这一领域的突出贡献而获得了诺贝尔奖。

霍斯菲尔德让一束光线通过一头猪的头部，辐射源与探测器相对地安装在可旋转的台架两端，收集的信息可储存在计算机上。光束照在物体的一薄层切片上。对整个薄层的拍照是这样完成的：台架可旋转，每转一度角便拍160次片，转半圈共拍160×180=28800次片。计算机可将这些数据进行加工，并给出猪脑断层的一个集成照片。改变横切面位置便可拍出其他层面的照片。在一开始，为了拍这一张照片，需花9天的功夫，计算机用了2个半小时(研究开发)。

这一成果使英国卫生部非常高兴。1971年10月，该成果被用于临床试验，对象是大脑，因为只有大脑才能在较长时间里保持静止不动。在这次试验的6个月里，放射学家Ambrose一直在场，他完全确信，这一断层扫描技术(CAT)是自1885年X光发现以来放射领域一次最大的突破(试验)。其优点可归结为以下几点：

(1) CAT成像的精度、细节远高于传统方法，有助于医生判断病情。

(2) 方法很安全，病人容易接受。

(3) 扫描时间短、易操作(当时扫描时间已缩短为几分钟)。

至此(1972年4月)，EMI认识到，他们已完成了医学上一次重大的发明。但这一发明能否成为创新，前景并不明朗。

(1) 要使CAT批量生产，还需要投资6百万英镑。

(2) 英国市场很少，如何开拓国际市场尤其是美国的市场，是一个大问题。

(3) EMI以前没有销售过电子医疗设备的经验，缺乏一个网络，怎样才能建成一个销售与服务网络，怎样与其他厂家竞争。

考虑到上述情况，EMI曾一度决定将这一发明转让给其他医疗设备制造公司，但经反复考虑，他们认为，既然已在这一领域取得了领先地位，为何不自己做呢。于是，他们在伦敦地区建立了一个工厂，并把销售重点放在美国(制造)。

这一市场战略的重要一步是在1972年11月迈出的。他们送出一台样机，参与在芝加哥美国放射学会举办的展览，Ambrose还分发了临床试验的报告，结果引起了很大的反响。人们开始购买CAT了。1975年，EMI估计每年市场为4000万英镑，但他们却收到了5500万英镑的订单。从1972年到1976年，EMI的税前利润从100万一下上升为2600万英镑(销售)。

但70年代中期后，其他厂家也进入了这一市场，如通用电气公司等，EMI面临着激烈的竞争。此时，美国政府的态度也发生了变化，他们鼓励本国医院购买本国企业生产的产品，这一

下使 EMI 在美国的市场急剧下降，而此时 EMI 正力图扩大生产规模。不巧的是，此时 EMI 其他产品的销售状况也非常不好，企业开始亏损。这使情况变得更糟。因为 EMI 当时的 CAT 产品还处在一个发展的初级阶段，需要企业的资金投入，去改进、完善这一产品。但此时，EMI 已无能为力了。它只能眼睁睁看着竞争对手带着它们改进的 CAT 扫描机往前跃进。Thorn 集团公司在 1979 年兼并了 EMI，并成立了 Thorn—EMI 公司。该新公司立即宣布退出 CAI 市场，并决定转让 EMI 的医疗部。1980 年，通用电气公司购买了 EMI 的医疗部。

从上一创新过程我们可看出，技术创新具有下列特点：

（1）收益的非独占性。案例中通用电气公司在掌握了 EMI 的技术进入市场，参与 CAT 市场的收益。对于技术创新者而言，借助知识产权法申请技术专利，在一定程度上可以减少利益的外流。

（2）不确定性。主要有以下几方面：①研究开发的不确定性：新方案的最后成功往往建立在许多次的失败基础之上；②市场的不确定性：这种不确定性主要源于市场需求变化与技术创新目标变化的非同步性，由于市场需求的多变性，而技术创新对这种变化的反应滞后会使许多创新产品一上市即面临挑战；③过程的不确定性：由于企业主管对创新态度的变化或是创新主管的目标转移，均会使创新过程产生波动。

（3）市场性。创新的成功需要市场的检验，成功的创新产品需要得到消费者的认可。

（4）系统性。创新成功依靠企业组织内部各职能部门的合作，也离不开外部环境的支持，这里的外部环境包括政府态度、行业技术水平、产业政策以及政治、经济等。

二、技术创新的几个过程模型

技术创新过程涉及到许多因素，通过过程模型的分析有助于我们更全面、深入了解影响企业技术创新的有利和不利因素。

萨伦（Saren）将企业技术创新过程分为五种。

1. 部门—阶段模型

简单的部门—阶段模型可用图 7.2.3 表示：

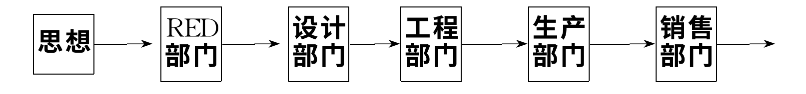


图 7.2.3　一个简单的部门—阶段模型

改进的部门—阶段模型是由罗伯生（Roberson）于 1974 年提出的。他把社会、经济和技术因素考虑进来，认为创新过程是一个各部门进出的系列。见下图（图 7.2.4）：

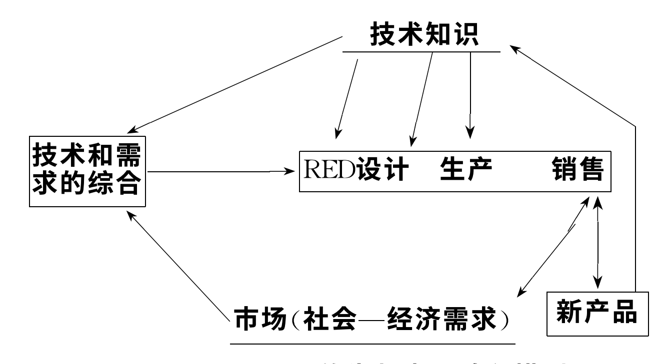


图 7.2.4　罗伯生部门—阶段模型

该模型不能对创新性质以及各部门的联系作出明晰的说明,但它比较直观。

2.活动—阶段模型

罗斯韦尔和罗伯生在1973年提出这一活动—阶段模型。

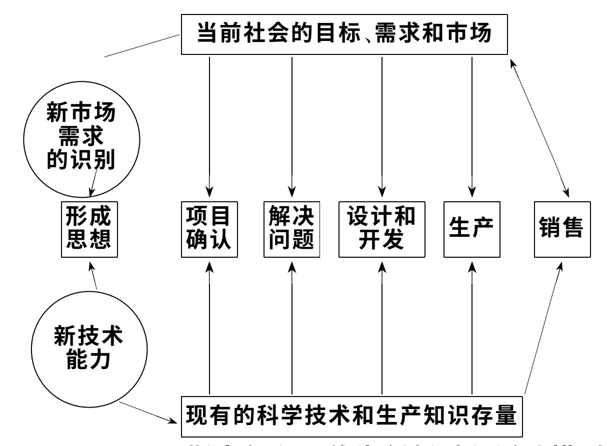


图 7.2.5　罗斯韦尔和罗伯生创新过程活动模型

他们把创新视为由一系列活动所组成的序列,过程不一定是连续的。

将活动模型和部门模型结合起来考虑的,是特威斯(Twiss)提出的综合模型。

综合模型对创新过程更具一般化,揭示了创新各阶段的任务以及潜在新产品在各阶段的形式。

3.决策阶段模型

该模型将创新管理的思想融入进来,决策观点包含在每一个阶段。

库珀(Cooper)和莫尔(Moore)认为每个决策单元包含下列四种活动:

(1) 收集信息;

(2) 信息评估;

(3) 决策;

(4) 确定依然存在的不确定性。

在每一单元,有两类决策可能:停止或继续;确定下一单元的内容。

比利时的勒梅特(Lemaitre)和斯托尼(Stenier)提出了结合活动阶段和决策阶段的综合模型。

第一阶段:感性阶段。创新只是一个思想。

第二阶段：概念化阶段。创新思想依照技术、商业和组织三个条件进行可行性论证。

第三阶段：开发阶段。创新产品已处于试验状态，是否进行大规模生产有待决策。

第四阶段：作业阶段。企业要进行组织创新，使创新与企业日常活动衔接起来。

决策模型的优点是可引入决策理论、计算机辅助等方法更便利地检验创新过程的可行性。

4. 转化过程模型

该模型把创新看作是一个将各种要素——原材料、知识和人力资源——转化为新产品的过程。

5. 响应模型

该模型认为创新是企业对一些外部因素和内部因素的过程。

三、技术创新战略

1. 寻找创新源头

一般而言，进行技术创新的最初“冲动”可能来自于市场的拉动或者是技术的推动。探寻创新的源头能够使我们对创新过程有更深入了解。

冯·希伯尔（麻省理工学院管理学家）按照创新主体将创新源分为三大类。

表 7.2.1　创新源数据汇总

创新类型	创新开发商（%）			
	用户	制造商	供应商	其他
科学仪器	77	23	0	0
半导体器件和印刷电路板工艺	67	21	0	12
拉制成形工艺	90	10	0	0
牵引式铲车	6	94	0	0
工程塑料	10	90	0	0
塑料添加剂	8	92	0	0
工业气体利用	42	17	33	8
热塑料利用	43	14	36	7
线路终端设备	11	33	56	0

从表中可见，创新源因行业不同有很大的变化。科学仪器产业的创新70%来源于用户，在半导体和印刷电路中，用户是创新的主要源头。化工、塑料制品等产业中，制造商是重要的创新源。而在接线装置方面，供应商成了创新源的主力军。

冯·希伯尔的研究结果提醒我们：那种只认为制造商才是创新源的看法是偏颇的。其实从企业经营价值链的角度看，从生产到产品上市，直至市场信息反馈的全过程中的任何一个环节，都存在创新的可能性。

如果对创新源作进一步深究，还可以得到每一大类创新源的更详细的构成与组织方式，为我们在寻找创新源方面拓展思路。如图7.2.6：

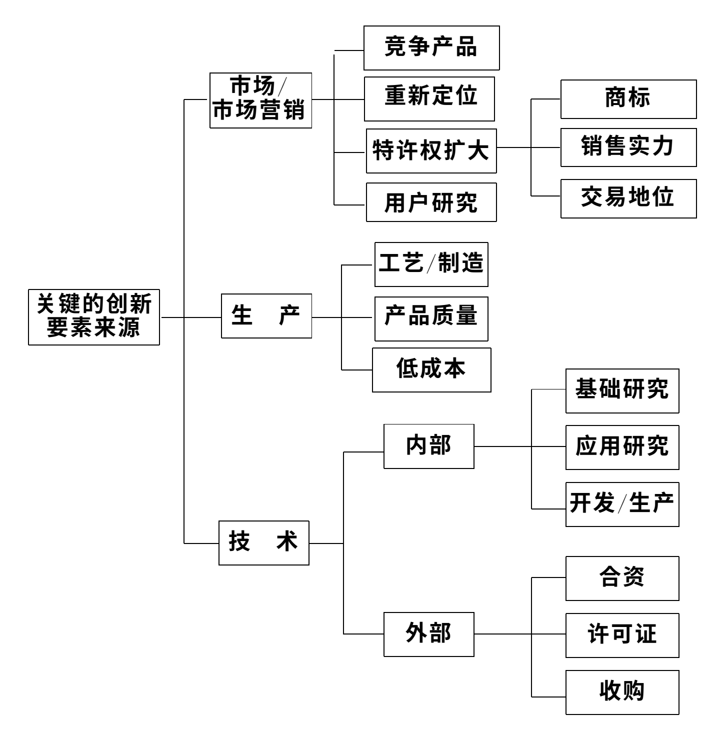


图 7.2.6　关键创新要素的来源

毕竟，我们在讨论技术创新时，虽然更多地时候关注于技术方面，但归根结底技术创新的实现都体现在成功的商业化中，因此，重视市场反应，配合市场需要，研究每个生产环节，依靠自身的技术实力进行创新是比较明智的途径。

如何在战略竞争领域寻求技术创新源。这是个比较流行的问题。

近几年来，企业购并的案例越来越多，主要原因是激烈的市场竞争迫使他们联手合作，以避免不必要的两败俱伤，或者是通过联合对付第三者的竞争挑战。这当中互相寻求技术互补的也是不争的事实。当然为寻求技术源，购并仅是方法之一，许可证交易和收购也值得一试。最近一份研究表明，杜邦的新产品技术的主要部分来源于其它公司。一家大型的汽车配件供应公司，除了它的范围非常狭小的产品外，没有什么技术能力。因此，近几年来它的几乎所有的新业务就是通过收购获得的。收购活动的主要动机应该是通过收购能扩大自身的技术潜力。

例如斯坦佛化学公司(Stauffer Chemical Company)通过三条途径获取技术使其焕发"二次青春"。第一是自身的研究工作(例如谷物除莠技术)；其次是建立合资公司(例如与日本住友化工公司组成杀虫剂公司)；第三是收购(例如买下 E·Wm：安德伍德公司的单钠谷氨生产技术)。尽管通过合资、收购的方法获取技术容易给人留下投机取巧的印象，但是在降低技术开发的风险方面不失为一种好方法，更何况有时这种技术又是自身技术创新的必要补充。

2. 创新的程度

对技术创新程度的判断与选择更多地与企业的管理风格和管理决策有关。也就是说企业主管的技术创新的态度和经营管理特色以及企业决策系统特性在很大程度上决定了整个企业对技术创新程度的理解和选择，而不是由企业技术实力来作出回答。

企业对技术创新类型的选择有三种：生产型、适应型和模仿型。见图 7.2.7：

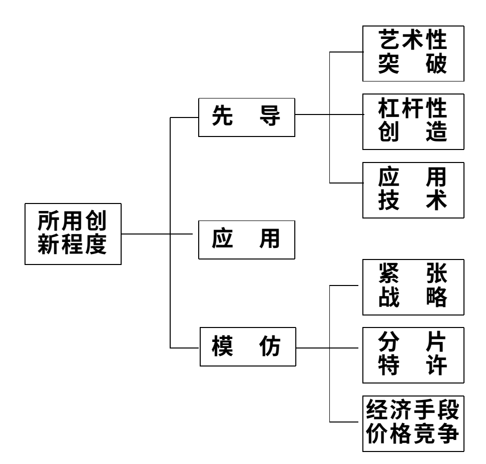


图 7.2.7　产品创新大纲所用的创新程度

（1）先导。安索夫和斯蒂沃特把先导简单地称之为“率先进入市场”。一些人把首创性的程度与市场占有率联系起来，得出诸如“打入市场”、“垄断市场”之类的表述。

先导的第一种方式称为艺术性突破。这类突破是艺术性的结晶，诸如磁泡存储器、激光、起搏器、复印术、一次成像技术、盘尼西林等等。

先导的第二种方式称为杠杆性改造。从技术角度看，它由艺术性突破的应用组成。它包括新的结构、新的外形、新的特点。例如圆珠笔、不锈钢刀片、食品冷藏箱。它的技术风险较小，时间跨度较短，其市场作用也较小。但是，杠杆性创造并非一定是技术性。莱格斯（L’eggs）的针织品无疑是一件具有先导性的新产品。它的核心因素是创造性。

先导的第三种形式是应用技术。轻便自行车、新型胶水、口服维生素都是应用技术的例子。这里存在着导致真正的先导型创新的创造力的基本要素，而他们的实践有时是一种适应性甚至模仿性的行为。应用技术还有一种高级形式，它涉及一项新技术的开发。不过是通过知识的扩展而不是知识的创造来实现的。一个典型的领域是采用一项新技术来实现一个特定的功能。例如电视机中的固体电路。

（2）适应。适应战略的特点在于：它吸收了别人的先导型成果，对其以某种方式进行改变，使其对市场和市场分片来说具有更大的价值。下面几个例子帮助我们了解适应战略的性质。切斯布罗夫—邦德公司允许竞争对手进入更具先导意义的产品领域，然后对产品进行创新来回击对方的进攻。《华尔街日报》将此称为“等待战略”，要说明一点的是这种战略选择存在风险，并且风险可能还很大。

（3）模仿。长期以来人们似乎对模仿战略抱有偏见，毕竟先导战略总是位于革新战线的最前列，更引人注目，但是它自有独具的生存空间，被许多企业大量采用。

2. 进入时机

技术创新系统何时启动，有三种选择方式：率先进入；敏感反应；迟钝反应。这三种选择需要不同的资源，涉及不同的风险和报酬水平。敏感反应型公司需要强大的开发能力和柔性的生产能力。拥有低成本的生产能力和某些特许权扩大能力的企业倾向于选择迟钝反应。

第三节　知识经济时代的技术创新

不管我们是否能感觉到，世界经济的发展步伐以更快的速度迈向另一个崭新的时代——

知识经济时代。伴随着信息化和全球化的滚滚浪潮，一场更加声势浩大的革新运动也将向人们扑面而来。这场革新运动带给人类的变化是全方位的：工作、学习、生活、同事的概念，对价值的认识以及思想、观念等等都必须来一个大的调整或者重新定义。

知识经济时代的企业技术创新也将受到知识经济浪潮的巨大冲击。如何顺应时代潮流适应更加激烈的环境挑战以保持企业的生存与发展，成为技术创新的焦点所在。

一、知识与知识经济

1. 几位学者对知识的深刻认识

熊彼特在《经济发展理论》(1912)中明确指出，资本主义发展的根本原因不是资本和劳动力，而是创造。而创新的关键就是知识和信息的生产、传播、使用。

1962 年，美国经济学家弗里茨·马克卢普发表了《美国的知识生产和分配》一书。书中详细地分析和论证了知识和信息在经济发展中的作用。他发现：美国在 1947 年～1958 年期间，知识产业以平均每年 10.6%的速度递增，是国民生产总值增长率的 2 倍；1959 年美国从事知识产业的劳动力已占全部劳动力的 31.6%。1958 年美国国民生产总值中的 29%来自于知识产业，约为 1364 亿美元。

未来学家阿尔温·托夫勒在其新著《权力转移》里鲜明指出：随着西方社会进入信息时代，社会的主宰力量将由金钱转向知识。1995 年他在《创造一个新的文明》一书中提到："人类正面临巨大的飞跃。它正面临有史以来最深刻的社会巨变和创造性的重建。虽然我们还没有清楚地认识它。"

1982 年，约翰·奈斯比特发表《大趋势》，从 10 个方面论述了美国社会发展的趋势。他认为："知识是我们经济社会的驱动力"，"信息经济社会是真实的存在，是创造、生产和分配信息的经济社会。"

1985 年，日本的堺屋太一在《知识价值革命》一书中写道："进入 80 年代以后，多样化、信息化技术的发展和多品种、小批量生产倾向的出现，就是知识价值革命发生的前兆。"在知识价值社会中，人们将不再追求对资源、能源和农产品的更大消费，而是追求时间和智慧的价值，即"知识价值"的大量消费，人们将认为"知识消费得越多越体面。"

进入 90 年代初，美国阿斯奔研究所(The Aspen Institute)在研究论文中指出：信息和知识正在取代资本和能源而成为能够创造财富的主要资产。本世纪技术的发展，使劳动由体力变为智力。产生这种现象的原因，是由于世界经济已变成信息密集型的经济，信息技术具有独特的经济属性。

彼得·德鲁克在《后资本主义社会》一书中指出："智力资本"已成为企业最重要的资源，再教育的人成为社会的主流。

2. 知识经济的基本特征

1996 年，经济合作与发展组织在《1996 年科学、技术和产业展望》报告中，全面、系统地阐述了知识经济，并做了比较明确的定义：知识经济是指以知识(智力)资源的占有、配置、生产和使用(消费)为最重要因素的经济。

1997 年 2 月，美国总统克林顿在公开演讲中采用"知识经济"的说法。他说：新经济是知识经济。我们迈向 21 世纪的知识经济，需要一种新的经济战略，而实现教育领先将比以往任何时候更为重要。

尽管知识经济的理论尚在探索之中，但是知识经济时代即将到来已成为共识。

经合组织的报告把人类迄今创造的所有知识分为四大形态，即事实知识(Know—What)、原理知识(Know—Why)、技能知识(Know—how)。据估计，经合组织主要成员国内生产总值

的50％以上是以知识为基础的，事情已经使人们越来越清楚：知识是支撑经合组织国家经济增长的最重要因素。

经合组织将知识经济的主要特征归纳为：

（1）科学和技术的研究开发日益成为知识经济的重要基础。在1993年，全部经合组织国家的工商业的科技研究开发有近⅔的经费是用在高技术产业上。在制造业中的高技术行业的工资也高于平均工资水平，并且促进了生产力的最快增长。在那些对高技术的高风险投资小心行事的国家，自80年代后期以来也把服务业研究经费的¼或更多的比例花在高技术的研究开发上。

（2）信息和通信技术在知识经济的发展过程中处于中心地位。在制造业的行业中，非电力机械（包括计算机）和电力机械（包括通信设备）是增长速度最快的部门。在美国、加拿大、荷兰、爱尔兰、瑞典和英国，其增长速度都超过31％。在半导体方向的资本投入，1993～1994年和1994～1995年两个年度，美、欧和日本都以34％以上的速度快速增长。信息和通信设备的部门和行业投资中，金融，长途电话及零售业等方面的服务性产业占了巨大比例。在美国和英国达75％以上。

（3）服务业在知识经济中扮演了主要角色。工业经济向知识经济转变，在产业结构挑战上表现为经济重心由制造业向服务业转换。在80年代，经合组织净增的6500万个工作岗位中，95％是由服务业提供的，在国际贸易中，服务业所占比重越来越大，全球化的势头正在加强。在1975年，服务业在世界贸易中占¼，1993年增加到⅓以上。

美国的失业率已从1992年的7.4％下降到目前的4.8％，为24年来的最低水平。其中主要的原因之一是新型产业的增多和相关服务业的兴起，为社会创造了新的就业机会。据统计资料表明，微软公司每增加一名雇员，就可以给其他行业增添六、七个工作岗位，而波音每增加一名雇员，只能新增三、四个工作岗位[1]。

（4）人力的素质和技能成为知识经济实现的先决条件。由于所有经济部门都变成以知识为基础，并以知识为增长驱动力，以先进技术和最新知识武装起来的劳动力就成了决定性的生产要素。向知识经济的转变带来非常高质量的就业要求。很可能，未来的工作将不是今天从事的那种产业。显而易见，新一代计算机硬件和软件、通信设备以及高保真的视听技术的开发，将把生产者和传播者都带到崭新的产业中去。

德国学者沃尔特·艾萨克森在文章《数字化世界的经济秩序》中归纳了数字化时代的经济特征：

· 它是全球性的
· 它是联网的
· 它的基础与其说是商品不如说是信息
· 它的组织是分散的
· 它起促进开放的作用
· 它是高度专门化的。

知识经济将科学、技术和经济紧密地联系在一起，充分地肯定了科学技术和知识在经济发展中所起的巨大作用。科学技术的生产（研究和开发）和传播（教育和培训）成为经济发展的核心，信息和通信技术的发展，改变了人类的产销方式和生活形态；多元化和富裕的社会。企业必须满足消费者个性化，甚至是挑剔性的要求。在这种变化的趋势下，原有的思考方式，工作性质和组织结构都面临着巨大的挑战。

二、衡量企业成功的尺度

微软公司是一家有形工厂，规模较小，原材料库存较小的公司，其资产价值达2000亿美

元。相比之下,通用汽车公司作为工业经济时代的典型代表,其全球设施和库存量均居世界首位,但它的资产价值只有400亿美元。随着公司越来越重视无形资产而轻视有形资产。关于成功的整个定义都已经发生了变化。公司若要取得成功,就必须积蓄自己的智力资源,眼下衡量成功的尺度是创新能力。

企业的技术创新能力因而上升到了前所未有的高度。如何有效地对知识资源进行管理整合,如何建立灵活弹性的组织来辅助技术创新成为技术创新的焦点。

1.有效的知识管理

知识管理不同于信息管理,它是通过知识共享的运用、集体的智慧提高应变创新能力。知识管理的实施在于建立激励雇员参与和知识共享的机制,建立知识总监,培养企业创新和集体创造力。

(1)先决条件。信息管理的工作重心在于单方面对信息的收集、处理、反馈和评价以及对工作过程的控制。与信息管理不同,知识管理的重心不仅是信息,而且把信息与信息,信息与人,信息与过程联系起来,并进行大量创新。库珀认为:"正是由于信息与人类认知能力的结合才导致了知识的产生。它是一个运用信息创造某种行为对象的过程。这正是知识管理的目标。"

实施有效的知识管理所要求的远不止仅仅拥有合适的软件系统和充分的培训,它要求公司的领导层把集体知识共享和创新视为赢得竞争优势的支柱。如果公司里的雇员为了保住自己的工作而隐瞒信息,如果公司里所采取的安全措施常常是为了鼓励保密而非信息的公开共享,那么这将不利于公司的真正发展,甚至阻碍公司的事业前进。知识管理要求雇员公开共享他们拥有的知识,并且要求管理层对那些做到这一点的人予以鼓励。公司的事业是成员集体的事业,知识管理要求每个员工的参与,不论上级或下级,在知识型公司里级别的差异将弱化到最小程度。

实施知识管理的三大先决条件是:

· 区分信息管理
· 公开知识信息
· 全员共同参与

(2)管理实施。①不断学习的制度。由于员工的个人需要和组织目标的需要,公司应该对员工的知识不断进行更新,建立有效的培训、教育和再教育的制度,提供给员工良好的学习环境、鼓励学习。

②设置专门机构和知识主管。设立专门知识管理机构有助于提高管理效率和公司事业的有序进行。

HP公司在计算机产品的市场部设立知识管理小组,这样有助于产品的创新和新产品推广。知识主管(CKO)是该机构的领导,地位居于首席执行官(CEO)和信息主管之间。他(她)对于商业运作过程的作用就如同信息主管对于技术开发的作用,但是不同于信息主管,其工作重点是激发创新和培养集体的创造力。

③公开交流的网络。在知识经济时代,效率的评价指标是知识生产率,即知识的开发和传播效率,而非劳动生产率。又因为在知识型公司中要求员工信息的公开化和共享性,因此公司必须建立一个完好的公开交流的网络。万维网(WWW)大大增加了知识管理的必要性和可行性,并且降低了建立知识管理模基础设施所需的成本。

④激励机制。在知识型公司中,将重新认识员工的价值,"人是企业最大的资产"。员工对企业来说,不再是成本的支出而是资产的来源。在工作执行过程中,员工将获得更大的自主权和弹性,强调对自己负责。所以,个人的报酬将与工作成果成正比,一切以绩效为最终评判的依据。工作的改善将不再强调事物的流程(The flow of things)而是探讨信息的流程(The flow of information)合不合理。

⑤合作性竞争。在知识经济时代,公司内部与公司之间的合作将成为常事,彼此的联合将变得日益普通。公司应该树立这样的意识:将重点放在核心能力上,并与其它专门知识的外部供应商进行合作,与竞争对手共同开拓和培育市场。合作性竞争将成为一种主流的竞争方法。波音公司与麦道公司的合作就是一个例证,奔驰收购丰田公司的卡车部分则是另一种表现形式。

2.灵活弹性的组织结构

建立高效卓越的组织结构对技术创新而言,作用是不言而喻。在知识经济时代,技术创新不仅频度越来越高,并且对其持续能力也是一大考验。詹姆斯·穆尔关于新的公司形成的观点可能对我们有所启发。

(1)商业生态系统。公司要想发展——不论是扩大自己的实力,还是开发新市场——就得同其他公司携手创造消费者可以实际使用的新价值。公司必须培育以发展为导向的协作性经济群体。商业生态系统是客户、供应商、主要生产厂家以及其他有关人员——他们相互配合以生产商品或服务——组成的群体。还应当包括那些提供资金的人以及有关的行业协会,掌管标准的机构、工会、政府和半政府机构以及其它有关方面。这些群体多以自行组织的方式形成,在一定程度上是有意识建立的。1997年,3Com公司生产的袖珍电脑PalmPilot卖得很火。更重要的是,出现了一个作为这种基本产品的辅助和延伸的其他产品与服务的兴旺网络。现在许多个人小公司都在编写可在这种机器上使用的软件。IBM等公司正在订立转售协议,通过它自己的销售队伍销售PalmPilot。就连经营手袋的科奇公司也在推出与PalmPilot配套的箱包笔记本等系列产品。这是商业生态系统形成的一个例子。

(2)共同进化。像生物生态系统一样,这些工业群落的成员的能力是共同进化的。创新型的领导者须具备两种能力。首先,各公司必须关注自己的核心业务,确保这些业务的经营状况能大大改善。第二,各公司必须有步骤地与其他公司联合,确保它们能作出所需要的补充性贡献。

(3)E式机构挑战M式机构。传统的公司形式是所谓M式的机构,它是杜邦公司在20年代开始实行,后来由小阿尔弗雷德·斯隆领导下的通用汽车公司加以完善的"多部门公司"。M式公司的经理人员把注意集中在两件事情上:核心市场和核心业务。这也使得经理人员相应地忽略了公司核心之外出现的新情况。也就是说,经理人员感到难以顾及现有市场业务之间的"白色空间"。然而在自由资本、管理人才和技术革新都很充裕的全球经济中,企业遇到的机会有很大一部分都来自白色空间。英特尔公司的微处理器核心业务的增长大体上就是源于白色空间——就这种产品在媒体中的新用途和世界新兴经济中的新市场而言。而英特尔的新业务——例如与网络和因特网有关的新业务——在其核心业务和现有市场区域之外同时拥有自己的中心。

E式机构注重市场和潜在市场。E式机构与M式机构有两个主要不同点:第一,对于公司感兴趣的每个商业生态系统而言,E式机构都有助于解决各种各样的生态系统领导问题——而不是仅仅为这个系统服务的那些企业的领导问题。E式机构自觉地领导盟友部落。第二,由于E式企业在多个生态系统中都拥有利益,所以它能协调自己在各生态系统中的活动,并参加面临不同发展挑战的生态系统。

E式机构的另一个重要特点是,它能把全公司商业发展的各种功能连为一体。一个E式公司有办法招聘到善做各种工作——其中包括销售和营销、技术与制造、组织与财务、甚至处理同政府之间的关系——的人员。E式机构赋予这些人以紧密协作,迅速培育并领导一个完整的生态系统的权力和责任。

在传统M式机构中,也存在这种分工和职能,但是这种功能通常被分隔开来:负责客户与市场渠道的人通常不开发上资源。与政府的关系通常同营销分开,而营销又往往与处理同金融

界的关系毫不相关。在E式机构中，这类形形色色的权力与专门技能都融合在一起，支持市场与生态系统的发展与形成。在传统机构中，得有一个足球场才能装下为全面解决一个商业系统的问题所需要的全部人员。新式机构所取得的进展是，它能把适当级别上的适当的人聚集在一起，使你能以尽可能少而有效的组合完成任务。

另一个重要的区别是，E式机构更能从自己的公司和实体的通常界限之外获得资源。在E式机构更能从自己的公司和实体的通常界限之外获得资源。在E式行动中，取得成功的最重要的标志之一是：没有任何有实力的重要角色没有被考虑进去——而且，如果可能的话，所有重要角色都可以从战略的成功实施中得到好处。

三、知识经济时代的技术创新要点

知识经济时代的企业技术创新职能，对企业的生存和发展几乎是决定性的了。因为企业间的竞争性质发生了巨大的变化，竞争的不断升级——虽然企业联合的数量在上升，但是这正是竞争造成的必然选择——用超强竞争大致可以概括这种竞争性质，其表现形式为：产品迅速更新换代；设计和产品生命周期变短；以价格和适销对路为基础的竞争十分激烈；公司尝试满足顾客需要的新方法。掌握新时期下技术创新的要点，可能对提高创新成功率会有所帮助。

1. 战略眼光

1996年5月，索尼公司面临着巨大的决策挑战，因为销售额连续四年徘徊不前，传统产品裹足不前，新产品发展缓慢，好莱坞的制片厂一时也难以实现增值。集团新领导出井伸之的新战略振奋人心。他很快确立了新的目标——数字化技术。1998年推出了一系列具有创造性的网络，最别具一格的是一个内置数字相机的VAIO C—1小型电脑。1998年6月，他同微软公司签署了开发其Windows CE操作系统的协议。这两个例子仅是发生在98年的事情，从战略调整之时起，索尼公司就没有停止过类似的开发活动。战略调整的唯一结果是索尼公司把对手甩得更远了。

2. 组织机构

根据企业自身技术创新的特点来组建高效率的创新小组的前提是企业的组织机构要灵活、富有弹性。庞大的组织机构可能将导致低效率。采用E式结构是发展的趋势。

3. 企业文化

鼓励创新精神的企业文化不仅仅体现在信息产业及高科技企业，在任何类型的企业中都应该提倡。只有在一个允许发言和开放的环境下，创新的构思及其任何一个有益的创新建议才能够很快提出来并采纳。

4. 人力资源

创新是企业活力的源泉，人则是创新活动的直接推动者。

企业的经营活动归根结底是各成员的活动的集合体，技术创新也是如此。从技术创新过程可以发现，人的活动贯穿于创新过程的始终，从创意的提出，形成概念、制定规划，到设计、测试，乃至商业化，是人的力量把创新活动一步一步推向前进。

顺利完成一个技术创新项目大致需要六种人：创新思想家、技术看门人、市场看门人、项目拥护人、项目管理者和协调者。这六种人与创新各阶段的关系可用图7.2.8来表示。

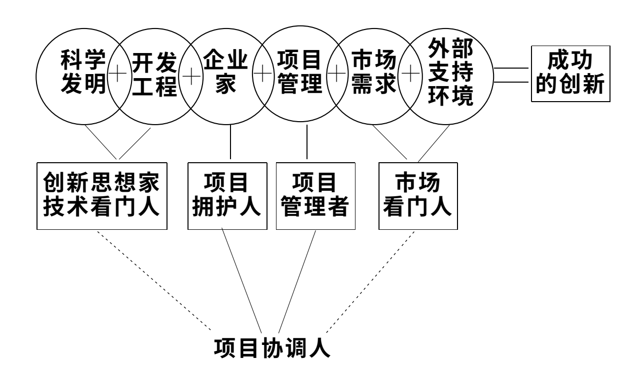


图 7.2.8　创新各阶段人员配置

创新思想家——他(她)是一个发明家,具有专业特长,擅于解决问题。但一个创新思想的提出常不是某一个人的事,而是一个小组共同努力的结果。

技术看门人——这一概念是 MIT 麻省理工学院的艾伦(T. Allen)提出的,其作用是协调研究开发部门与外部环境的关系,为研究开发部门提供一个信息渠道,使开发小组成员得以了解外部技术发展动向。

市场看门人——他的作用与技术看门人相似,提供的信息是市场信息、营销信息。

项目拥护人——任何一个项目都必须有一个资深的、有声望的人拥护。由于项目开发的高风险,所以他必须有能力为研究开发小组提供信誉保证,为项目解决各种困难,如来自其他部门的压力,他属于真正的企业家。

项目管理者——这是项目日常事务的管理者。

项目协调人——他来自公司领导层,是项目的"保护人",为项目开发提供指导、信息,激励他们努力工作,帮助他们解决各种困难。

知识经济时代的企业技术创新能力等同于企业的人力资源的吸纳和整合能力,如何让企业的人力资源最大限度地发挥效力,成为技术创新和企业发展成功与否的关键。建立灵活的组织机构和激励制度让创新的参与者充分施展才干,并持续不断地提供创新动力是一条可行的途径。另外,建立企业内部员工使用、培训、再教育的综合机制也是至关重要的。